



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 4

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Ulrike Jaspert

Systematische Verhandlungsmanagement-Ansätze für Unternehmen



Wolfgang Metzner Verlag

Band 4

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Ulrike Jaspert

**Systematische
Verhandlungsmanagement-Ansätze
für Unternehmen**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2013/2015



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2016

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-943951-52-3 (Print)

ISBN 978-3-943951-53-0 (Online)

ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Inhalt 1

Vorwort 4

1. Einleitung **6**
- 1.1. Was sind Verhandlungen? **6**
- 1.2. Warum sind Verhandlungen wichtig für Unternehmen? **8**
- 1.3. Was ist Verhandlungsmanagement? **9**
- 1.4. Aufbau des Buches **11**
2. Hauptteil **14**
- 2.1. Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze **14**
- 2.1.1. Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen oder: Der Harvard-Ansatz **14**
- 2.1.1.1. Literaturbasis **14**
- 2.1.1.2. Zusammenfassung **14**
- 2.1.1.3. Herkunft **15**
- 2.1.1.4. Voraussetzungen **15**
- 2.1.1.5. Kernelemente **16**
- 2.1.1.6. Ziel **20**
- 2.1.1.7. Herausforderungen **21**
- 2.1.2. Controlling als Dreh- und Angelpunkt des Verhandlungsmanagements oder: Der Controlling-Ansatz **21**
- 2.1.2.1. Literaturbasis **21**
- 2.1.2.2. Zusammenfassung **22**
- 2.1.2.3. Herkunft **22**
- 2.1.2.4. Voraussetzungen **23**
- 2.1.2.5. Kernelemente **23**
- 2.1.2.6. Ziel **29**
- 2.1.2.7. Herausforderungen **29**
- 2.1.2.8. Erweiterung **30**
- 2.1.3. Verhandlung als Unternehmenskompetenz oder: Der Kompetenz-Ansatz **30**
- 2.1.3.1. Literaturbasis **30**

- 2.1.3.2. Zusammenfassung **30**
- 2.1.3.3. Herkunft **31**
- 2.1.3.4. Voraussetzungen **31**
- 2.1.3.5. Kernelemente **32**
- 2.1.3.6. Ziel **37**
- 2.1.3.7. Herausforderungen **37**
- 2.1.4. Verhandlungsmanagement mit systemischer Unterstützung
oder: Der IT-Ansatz **38**
 - 2.1.4.1. Literaturlbasis **38**
 - 2.1.4.2. Zusammenfassung **39**
 - 2.1.4.3. Voraussetzungen **39**
 - 2.1.4.4. Herkunft **39**
 - 2.1.4.5. Kernelemente **40**
 - 2.1.4.6. Ziel **44**
 - 2.1.4.7. Herausforderungen **44**
 - 2.1.4.8. Alternative **45**
- 2.1.5. Kybernetisches Konflikt- und Verhandlungsmanagement oder:
Der Konflikt-Ansatz **46**
 - 2.1.5.1. Literaturlbasis **46**
 - 2.1.5.2. Zusammenfassung **46**
 - 2.1.5.3. Voraussetzungen **47**
 - 2.1.5.4. Kernelemente **47**
 - 2.1.5.5. Ziel **51**
 - 2.1.5.6. Herausforderungen **51**
- 2.2. Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze **52**
 - 2.2.1. Vorgehen der Bewertung **52**
 - 2.2.2. Kategorien systematisierter Verhandlungsprozesse **53**
 - 2.2.3. Der Interessenkatalog **55**
 - 2.2.4. Die Bewertung **58**
 - 2.2.4.1. Bewertung des Harvard-Ansatzes **62**
 - 2.2.4.2. Bewertung des Controlling-Ansatzes **64**
 - 2.2.4.3. Bewertung des Kompetenz-Ansatzes **66**
 - 2.2.4.4. Bewertung des IT-Ansatzes **69**
 - 2.2.4.5. Bewertung des Konflikt-Ansatzes **71**
- 3. Fazit **74**

Literaturverzeichnis **78**

Abkürzungsverzeichnis **82**

Abbildungsverzeichnis **84**

Tabellenverzeichnis **85**

Anhang **86**

Vorwort

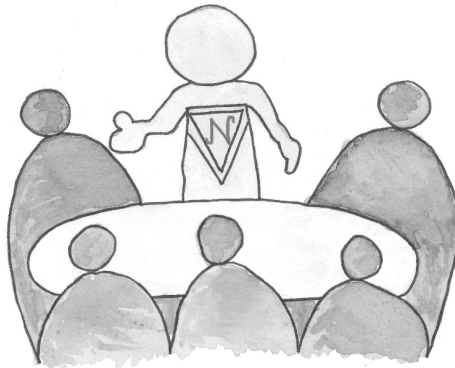
Verhandlungen sind Bestandteil unseres täglichen Lebens und finden sich sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext wieder. Jede Verhandlung ist anders und so gibt es kein Patentrezept zum Erreichen eines optimalen Verhandlungsergebnisses. Dennoch gibt es natürlich vielfältige Ansatzpunkte, um eine Verhandlung zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Dies haben auch Unternehmen erkannt und beschäftigen sich zunehmend mit dem Bereich Verhandlungsmanagement, um die wirtschaftlich besten Ergebnisse zu erzielen. Das dabei gezeigte Engagement fällt jedoch sehr unterschiedlich aus und reicht von tiefgreifenden Verhandlungsanalysen bis hin zu rudimentären Verhandlungsstrategien. Die Potenziale, welche in der Verhandlungsforschung aufgezeigt werden, werden dabei jedoch selten systematisch genutzt.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher zum einen mit der Klärung, was unter Verhandlungsmanagement in der deutschen und anglo-amerikanischen Literatur verstanden wird und wie weit dies in einen Rahmen gefasst werden kann. Zum anderen ist es das Ziel, die existierenden Ansätze sinnvoll zu strukturieren und eine praktische Implementierung zu unterstützen. Die identifizierten Ansätze bieten nach meiner Auffassung einzeln, aber auch in der Gesamtheit viel Potenzial für die Optimierung von Verhandlungen und deren Ergebnissen. Daraus resultierend würde ich es begrüßen, wenn diesen Ansätzen nicht nur in der Verhandlungsforschung, sondern vielmehr in der wirtschaftlichen Praxis mehr Augenmerk geschenkt würde.

Die Arbeit wurde im Rahmen des 7. Master-Studiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder als Masterarbeit geschrieben. Mein Dank gilt allen Dozenten und Mitarbeitern des Studiengangs, die mir viel über Mediation, Verhandlungen und mich selbst beigebracht haben. Hierbei möchte ich vor allem meine Masterarbeitsbetreuer Dr. Felix Wendenburg und Dr. Hansjörg Schwartz hervorheben.

Darüber hinaus gilt mein Dank der Arbeits- und Schicksalsgemeinschaft MSM 7A! Ihr ward ein wundervoller und geschützter Raum zum Denken, Ausprobieren, Reflektieren und Austauschen in jederlei Hinsicht.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinem Freund, meinen Eltern und meinen besten Freundinnen bedanken, die mich stets unterstützen und aushalten – bei allen Ideen, die ich so entwickle!



Ulrike Jaspert, Oktober 2015

1. Einleitung

1.1. Was sind Verhandlungen?

Die menschliche Fähigkeit, friedlich gemeinsame Lösungen zu verhandeln, ist essenziell für das gemeinsame Zusammenleben. Verhandlungen sind alltäglich auftretende Situationen, die in allen Bereichen des Lebens eine Rolle spielen. Im Privatleben wird über die Auswahl des nächsten Kinofilms verhandelt, das nächste Urlaubsziel oder die Einrichtung der gemeinsamen Wohnung. Im Berufsleben wird über Arbeitsverträge, die Verteilung von Ressourcen und Budgets bis hin zur internationalen Übernahme von Unternehmen verhandelt. Mit der Allgegenwärtigkeit von Verhandlungen wird deutlich, dass daraus resultierende Übereinkünfte von tragender Bedeutung für das Miteinander einzelner Individuen aber auch für die Existenz von Unternehmen sind.¹

Obwohl Verhandlungen ein wesentlicher Bestandteil unseres Verhaltens sind, gibt es keine eindeutigen und festgelegten Regeln und Anleitungen, die ein Verhandler² befolgen kann, um zu einer für ihn optimalen Verhandlungslösung zu kommen.³ Das resultiert aus zwei Aspekten, die Verhandlungen definieren. Zum einen gleicht keine Verhandlung der anderen trotz wiederkehrender Elemente, auf die die Autorin später eingehen wird.⁴ Zum anderen sind Verhandlungen ergebnisoffen, so dass sich von vornherein nicht eindeutig sagen lässt, ob es zu einer Einigung zwischen den Verhandlungsparteien kommen wird oder nicht.⁵ Das impliziert, dass es immer wieder Situationen gibt, in denen ein Verhandlungserfolg unwahrscheinlich

¹ Vgl. Christiane Ness (2011): Verhandlungen in der Landwirtschaft, Dissertation, S. 6.

² Aus Gründen der Einfachheit wird im Folgenden von dem Verhandler, dem Mitarbeiter, etc. gesprochen, auch wenn es sich dabei ebenso gut um eine Verhandlerin, eine Mitarbeiterin, etc. handeln kann. Darüber hinaus wird der Verhandler in den meisten Ansätzen im Singular aufgeführt. Dies soll jedoch nicht ausschließen, dass der Ansatz auch von einem Verhandlungsteam durchgeführt werden kann. Sollte dies in der Tat nicht möglich sein, wird darauf explizit hingewiesen.

³ Vgl. Steve Gates & Carsten Roth (2012): Verhandeln - Das Buch: Ihr Wegweiser zum Verhandlungserfolg, S. 27.

⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (1981): Getting to yes: negotiating agreement without giving in, S. XIII.

⁵ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

oder sogar ausgeschlossen ist. Dies trifft vor allem auf Situationen zu, die sich durch ungleich gewichtete Machtgefüge auszeichnen.⁶

Darauf aufbauend erscheint es nicht verwunderlich, dass es nicht die *eine* Definition von Verhandlungen gibt, die in Lehrbüchern zu finden ist. Vielmehr sind es zahlreiche verschiedene Ansätze, die gewisse Parallelen aufweisen.⁷

Um eine Basis für die folgenden Ausführungen zu schaffen, verwendet die Autorin im Rahmen dieser Arbeit die Definition von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton aus dem Buch „Das Harvard-Konzept“ sowie die Definition von Markus Voeth und Uta Herbst aus dem Buch „Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse“.

Fisher, Ury und Patton fassen den Verhandlungsbegriff wie folgt zusammen: *„Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“*⁸

Voeth und Herbst systematisieren darüber hinaus den Verhandlungsbegriff etwas detaillierter und fassen die folgenden Kriterien zusammen, mit denen sich Verhandlungssituationen beschreiben lassen:⁹

- Mehr als eine Person bzw. Organisation nimmt an der Verhandlung teil.
- Die Parteien haben ein gemeinsames Verhandlungsziel bezüglich der vorliegenden Verhandlungsgegenstände. Das Ziel besteht darin, zu einer gemeinsamen Einigung zu kommen.

⁶ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 141.

⁷ Vgl. Uta Herbst (2007): Präferenzmessung in industriellen Verhandlungen, Dissertation, S. 13f.

⁸ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 19.

⁹ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 5f.

- Die Parteien haben unterschiedliche Interessen, womit ein sogenannter Präferenzkonflikt vorliegt.
- Eine Einigung zwischen den Verhandlungsparteien ist möglich. Es wird an dieser Stelle von der Existenz eines Einigungsraums gesprochen.
- Um zu einer Einigung zu kommen, interagieren die Verhandlungsparteien miteinander.

Schließlich soll darauf hingewiesen werden, dass Verhandlungen keine alleinstehenden Ereignisse sind. Vielmehr handelt es sich um einen Verlauf verschiedener Sequenzen, die zusammen genommen einen Prozess ergeben. Jede einzelne Sequenz wird durch die Entscheidungen, die der Verhandler trifft, aktiv beeinflusst, was sich wiederum auf das Verhandlungsergebnis auswirkt.¹⁰

In der vorliegenden Masterarbeit werden ausschließlich Verhandlungsprozesse im Rahmen von unternehmerischen Tätigkeiten betrachtet.

1.2. Warum sind Verhandlungen wichtig für Unternehmen?

Verhandlungen sind im Berufsalltag allgegenwärtig und gehören zu den vielen Herausforderungen, denen sich Unternehmer und ihre Mitarbeiter stellen müssen. Die Anzahl der Verhandlungssituationen nimmt kontinuierlich zu.¹¹ So betonen Fisher, Ury und Patton bereits im Jahre 2009: *„Die Zahl der Fälle, in denen Verhandlungen notwendig sind, wächst stetig. Der Konflikt ist gerade heute eine Wachstumsindustrie. Jeder möchte an Entscheidungen teilhaben, die ihn berühren; immer weniger Menschen akzeptieren Entscheidungen, die von irgendjemand anderem diktiert sind.“*¹²

¹⁰ Vgl. Ray Fells (2009): Effective Negotiation: from Research to Results, S. 4.

¹¹ Vgl. Wolf Lotter (2013): New Deal, S. 55.

¹² Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 19.

Des Weiteren sind alle Bereiche eines Unternehmens von Verhandlungsprozessen betroffen.¹³ Im Bereich des Einkaufs und Verkaufs werden Preise und Konditionen mit Lieferanten bzw. Kunden ausgehandelt. In beliebigen anderen Abteilungen verhandeln Mitarbeiter mit ihren Chefs um die nächste Gehaltserhöhung und Projektleiter verhandeln mit ihren Managern um weitere Projektressourcen oder eine Budgeterhöhung.

Dies verdeutlicht, dass Verhandlungsprozesse immensen Einfluss auf das soziale System eines Unternehmens haben und damit auf das Miteinander und die Motivation der Mitarbeiter, aber auch auf die Effizienz und Effektivität des gesamten Unternehmens.

Die Verhandlungsprozesse rund um Unternehmen lassen sich in intra- und interorganisationale Verhandlungen unterscheiden.¹⁴ Im Fokus der Arbeit stehen die intraorganisationalen Situationen.

1.3. Was ist Verhandlungsmanagement?

Wie können Verhandlungen systematisch in Unternehmen angegangen werden, um das wirtschaftlich optimale Ergebnis zu erzielen? Diese Frage liegt nahe, da Verhandlungsprozesse mit großer Häufigkeit auftreten und zum Teil erheblichen Einfluss auf Unternehmen haben.

Die Literatur bietet unter dem Begriff Verhandlungsmanagement diverse Ansätze, um sich Verhandlungen systematisch zu nähern. Bei einer ersten Recherche zu dem Thema wird allerdings schnell klar, dass es hier nicht die *eine* Definition, sondern vielmehr sehr unterschiedliche Interpretationen gibt. Einigkeit herrscht lediglich über die folgenden zwei Aspekte:

¹³ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. V.

¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 7f.

1. Bei systematischem Verhandlungsmanagement geht es darum, die für das Unternehmen bestmöglichen Verhandlungsergebnisse zu erzielen.^{15/16}
2. Verhandlungsmanagement bezieht sich ganzheitlich auf alle Prozessschritte einer Verhandlung.¹⁷

Auf welchem Weg und mit welchen Mitteln Unternehmen und explizit Verhandler zu diesen bestmöglichen Ergebnissen kommen, wird jedoch sehr unterschiedlich ausgeführt.

Darüber hinaus fällt auf, dass Verhandlungsmanagement in der Praxis offensichtlich nur verhalten Anklang findet. Dafür lassen sich verschiedene Erklärungen finden:

- Verhandlungen werden in der Literatur häufig als eine Mischung aus Kunst und Wissenschaft bezeichnet.¹⁸ Gerade der Fokus auf Kunst führt jedoch dazu, dass Unternehmen Verhandlungen als wenig beeinflussbar wahrnehmen und sich daher anderen Optimierungspotenzialen zuwenden.¹⁹
- Aus Sicht der Wissenschaft gibt es einige namhafte Theorien und Studien zu dem Thema Verhandlungen. Leider sind diese selten direkt anwendbar auf die alltäglichen Herausforderungen von Unternehmen, denn es fehlt ihnen die wirtschaftliche Ausrichtung.²⁰ Allein das Harvard-Konzept hat es zu einer gewissen Popularität in der Wirtschaft gebracht, so dass Lehrinstitute dieses häufig als einziges Verhandlungskonzept im Portfolio führen.²¹
- Verhandlungen können unterschiedliche Ausprägungen haben, wodurch auch die dazugehörigen Prozesse sehr einfach bis hoch

¹⁵ Vgl. Markvoeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. VI und 5f.

¹⁶ Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Helle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge - Strategien, S. 1.

¹⁷ Vgl. Horst Eidenmüller (2012): Die Rolle von Verhandlungsmanagement und Mediation, S. 365.

¹⁸ Vgl. Thomas A. Cook (2010): The Art of Mastering Sales Management, S. 91.

¹⁹ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29.

²⁰ Vgl. Howard Raiffa (1982): The Art and Science of Negotiation, S. 360.

²¹ Vgl. Wolf Lotter (2013): New Deal, S. 54.

komplex sein können. Die entstehende Komplexität ist schwer zu bewältigen und kann abschreckend wirken.²²

Obwohl diese Gründe verständlich sind, erscheint eine strukturierte Herangehensweise an die Verhandlungsprozesse in Unternehmen erfolgversprechend. Mario Büsch fasst das in seinem Buch „Praxishandbuch Strategischer Einkauf“ wie folgt zusammen: „Planung zahlt sich in jedem Aspekt des Lebens aus. Aber es gibt nur wenige Bereiche, in denen sich Planung so schnell auszahlt wie bei Verhandlungen.“²³ Systematisches Verhandlungsmanagement bietet die Möglichkeit, wichtige Stellschrauben, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, zu beeinflussen.²⁴

Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Arbeit der detaillierten Vorstellung der existenten Verhandlungsmanagement-Ansätze aus der deutschen und anglo-amerikanischen Literatur. Des Weiteren wird die Autorin prüfen, inwieweit sich die Ansätze mit den Unternehmensinteressen bezüglich Verhandlungsmanagement von Groß- und mittelständischen Unternehmen vereinbaren lassen. Die Erstellung der Interessen bezieht sich auf ein deutsches Verständnis der Wirtschaft. Darüber hinaus soll darauf hingewiesen werden, dass der Arbeit keinerlei monetäre Informationen über die Implementierung oder Fortführung der Ansätze vorliegen, da diese Information in der Literatur nicht aufzufinden ist. Das gleiche gilt für Praxiserfahrungen von Unternehmen bezüglich der theoretischen Ansätze.

1.4. Aufbau des Buches

Ab Kapitel 2.1 Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze werden die einzelnen Ansätze detailliert vorgestellt und beschrieben. Dabei wird die folgende Struktur verwendet:

²² Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 2.

²³ Vgl. Mario Büsch (2013): Praxishandbuch Strategischer Einkauf, S. 191.

²⁴ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. V.

- **Literaturbasis:** Übersicht über die grundlegenden Literaturquellen, denen der Ansatz entstammt.
- **Zusammenfassung:** Zusammenfassender Überblick der Ansätze, bevor diese detailliert vorgestellt werden.
- **Herkunft:** Übersicht, aus welchen Theorien bzw. Erkenntnissen oder Ereignissen der Ansatz hervorgeht.
- **Voraussetzungen:** Die Voraussetzungen, die für die Implementierung des Ansatzes erfüllt sein müssen, werden explizit vorgestellt.
- **Kernelemente:** Hier erfolgen die eigentliche Beschreibung und das entsprechende Vorgehen des jeweiligen Ansatzes.
- **Ziel:** Das übergeordnete Ziel jedes einzelnen Verfahrens wird in diesem Abschnitt dargestellt.
- **Herausforderungen:** Sofern es Herausforderungen oder Risiken bei der Implementierung oder Durchführung des Ansatzes gibt, werden diese benannt (optional).
- **Alternative bzw. Erweiterung:** Sofern im Rahmen des Ansatzes alternative oder erweiternde Vorgehensweisen aufgezeigt werden, werden diese hier aufgezeigt (optional).

Ab Kapitel 2.2 Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze wird die Autorin die zuvor erläuterten Verfahren mithilfe der Alternativenbewertung wie folgt bewerten:

1. Detaillierte Beschreibung des weiteren Vorgehens der Bewertung,
2. Schaffung eines Interessenkatalogs, d.h. Identifikation von Unternehmensinteressen bezüglich der Einführung eines systematischen Verhandlungsmanagements. Dabei werden die Interessen von Groß- und mittelständischen Unternehmen aus der deutschen Wirtschaft repräsentiert,
3. Bewertung der Verfahren auf Erfüllung in Bezug auf den Interessenkatalog.

In Kapitel 3 Fazit fasst die Autorin das Ergebnis der vorliegenden Arbeit final zusammen und geht darauf ein, inwieweit die existierenden Ansätze in der Zukunft erfolgversprechend in Unternehmen eingesetzt werden können. Darüber hinaus wird hinterfragt, ob noch weitere Schritte notwendig sind, um einen sinnvollen Einsatz zu ermöglichen. Gesetzt den Fall, dass

wichtige Themen identifiziert werden, die nicht in den Rahmen der Arbeit passen, aber für Unternehmen von Interesse sind, wird an dieser Stelle als Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

2. Hauptteil

2.1. Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze

In den folgenden Kapiteln werden alle identifizierten Verhandlungsmanagement-Ansätze einzeln vorgestellt und detailliert beschrieben.

2.1.1. Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen oder: Der Harvard-Ansatz

2.1.1.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
2006	Racine, Jérôme	Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement
2009	Bühring-Uhle, Christian, Eidenmüller, Horst & Nelle, Andreas	Verhandlungsmanagement: Analyse, Werkzeuge, Strategien
2009	Fisher, Roger, Ury, William & Patton, Bruce	Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik
2012	Hofbauer, Günter & Hellwig, Claudia	Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht

Tabelle 1: Literaturbasis des Harvard-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.1.2. Zusammenfassung

Der Ansatz „Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen“ zielt darauf ab, eine „unter allen Umständen anwendbare, offene und ehrliche Verhand-

lungsmethode“²⁵ in Unternehmen zu implementieren und somit allen Unternehmensteilnehmern sachbezogenes Verhandeln näher zu bringen.

Dabei werden die Impulse der Forschung des Harvard Negotiation Project genutzt, um die Verhandlungsergebnisse jedes einzelnen Verhandlungsteilnehmers zu optimieren.²⁶ Der Prozess des Verhandeln wird nach erfolgreicher Umsetzung aktiv wahrgenommen und bewusst in mehreren Phasen (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung) gestaltet.²⁷ Die Verhandlungsvorbereitung ist dabei die entscheidende Phase, in der die grundlegenden Weichen für die nachfolgende Verhandlung gestellt werden können.

2.1.1.3. Herkunft

Dieser Ansatz geht im Wesentlichen auf das Harvard Negotiation Project²⁸ der Harvard Universität (USA) zurück, in dessen Zuge sachbezogenes Verhandeln entwickelt wurde.²⁹ In der Literatur wird das sachbezogene Verhandeln immer wieder als das Harvard-Konzept oder das „Win-Win-Konzept“ bezeichnet.

2.1.1.4. Voraussetzungen

Eine Grundvoraussetzung für diesen Ansatz ist das Bewusstsein aller Verhandler, dass jeder Verhandlungsprozess beeinflussbar ist und gezielt verändert werden kann.³⁰ Nur mit dieser Einstellung kann das bestmögliche Ergebnis in einer Verhandlung erreicht werden.

²⁵ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 34.

²⁶ Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Helle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge – Strategien, S. 1ff.

²⁷ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.

²⁸ Weiterführende Informationen sind online verfügbar unter: http://www.pon.harvard.edu/category/research_projects/harvard-negotiation-project/, letzter Aufruf: 31.10.2014.

²⁹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 34f.

³⁰ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29.

Das sachbezogene Verhandeln funktioniert ideal mit einem Verhandlungspartner, der den gleichen Ansatz verfolgt. Dies ist keine zwingende Voraussetzung, aber erleichtert die Zusammenarbeit erheblich.³¹

Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Methoden in einem Unternehmen erleichtern maßgeblich die Arbeit in Teams. Daher ist es notwendig, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens die gleiche Nomenklatur verwenden sowie alle Methoden und Tools kennen, die implementiert sind und der Verhandlungsunterstützung dienen (wie beispielsweise Business Intelligence-Systeme zur Sammlung und Auswertung von Informationen).³²

2.1.1.5. Kernelemente

Die Grundpfeiler dieses Verhandlungsmanagement-Ansatzes sind die vier maßgeblichen Aspekte des sachbezogenen Handelns:

1. **Trennung der Beziehungsebene von der Sachebene in einer Verhandlung.** Bei vielen Verhandlungen stehen längerfristige und partnerschaftliche Beziehungen im Hintergrund. Diese Beziehung gilt es, während einer Verhandlung zu wahren oder sogar zu verbessern. Daher ist es sinnvoll, die Vertreter der anderen Verhandlungspartei als Menschen zu betrachten, die mit dem Verhandlungsgegenstand zunächst nichts zu tun haben. Dieser Aspekt setzt jedoch voraus, dass beide Seiten dazu bereit und auch dazu in der Lage sind.³³
2. **Identifikation der Interessen, die hinter den Verhandlungspositionen stehen.** Positionen sind Standpunkte der Verhandler, die als Ausgangsbasis für Verhandlungen dienen. Im Laufe einer Verhandlung kann sich eine Position verändern. Das liegt daran, dass hinter Positionen Interessen stehen, die die eigentlichen Motive und Treiber eines Verhandlers darstellen. Diese Interessen lassen sich durch un-

³¹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 22.

³² Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 464.

³³ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 35.

terschiedliche Positionen befriedigen. So ist es dringend notwendig, die Interessen der Verhandlungspartner zu identifizieren, um einen Einigungsraum zu finden, auch wenn sich die Positionen der Parteien zunächst ausschließen.³⁴

3. **Schaffung von Lösungsoptionen, die allen Verhandlungsparteien Vorteile bieten.** Innerhalb einer Verhandlung entstehen Lösungsoptionen zusätzlich zu denen, mit denen die Verhandler initial in die Verhandlung gehen. All diese Optionen sollten so ausgestaltet sein, dass alle Verhandlungsparteien bei deren Umsetzung Nutzen daraus ziehen können. Riskant hierbei ist, dass zahlreiche Verhandler sich nicht bewusst sind, dass die gemeinsame Suche nach Lösungen Bestandteil einer Verhandlung ist. Dies führt zu einer beschränkten Wahrnehmung des Einigungsraumes.³⁵
4. **Identifikation neutraler Kriterien für eine faire Beurteilung der gefundenen Lösungsoptionen.** Damit sich im Nachhinein kein Verhandler benachteiligt fühlt, bietet es sich an, nach neutralen Kriterien zu suchen, anhand derer die möglichen Lösungen beurteilt werden. Dafür eignen sich beispielsweise Marktindizes oder Wiederbeschaffungswerte - je nach Art des Verhandlungsgegenstandes.³⁶

Auf dieser Basis können sich Verhandler den einzelnen Phasen einer Verhandlung widmen:³⁷

- Verhandlungsvorbereitung,
- Verhandlungsdurchführung,
- Verhandlungsnachbereitung.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen mit ihren Aufgaben näher betrachtet.

³⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 70ff.

³⁵ Vgl. Ebenda, S. 89ff.

³⁶ Vgl. Ebenda, S. 122ff.

³⁷ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.

Verhandlungsvorbereitung

Die Verhandlungsvorbereitung ist die wichtigste Phase einer Verhandlung. Hier wird der Grundstein einer Verhandlung gelegt und entschieden, wie diese später abläuft. Das Verhandlungsteam beschäftigt sich mit der anstehenden Verhandlung und bereitet sich mental darauf vor. Dabei besteht das Verhandlungsteam aus dem Verhandler sowie den implizit beteiligten Mitarbeitern des Unternehmens oder ggf. Dritten. Es ist wichtig, zu verstehen, dass die Vorbereitung die Aufgabe des gesamten Teams ist und nicht nur allein die des Verhandlers.³⁸ Eine gut strukturierte und ausgeführte Vorbereitung ist das Kernstück des gesamten Verhandlungsprozesses.³⁹

Die nachstehenden Punkte werden in der Vorbereitung explizit untersucht:⁴⁰

- **Klärung der Beziehungen zwischen allen Verhandlungsparteien.** Diese Klärung geschieht nicht nur für die Opposition, sondern auch für das eigene, interne Verhandlungsteam. Im Rahmen dieser Analyse lassen sich ggf. wichtige Stakeholder identifizieren, die es zu berücksichtigen gilt.
- **Klärung der Interessen.** Auch diese Analyse gilt es für das eigene wie auch das gegnerische Unternehmen durchzuführen.
- **Entwicklung von möglichen Lösungsalternativen.** Die Erstellung neuer Lösungsmöglichkeiten geschieht unter Berücksichtigung des sachbezogenen Handelns und damit der Prüfung, inwieweit die gefundenen Optionen zu den potenziellen Interessen der anderen Verhandlungsparteien passen.
- **Suche nach objektiven Kriterien zur fairen Beurteilung der Alternativen.** Klärung, welche Marktstandards oder ähnliches verwendet werden können, um die möglichen Lösungsoptionen zu bewerten.
- **Identifikation von Handlungsalternativen.** Im Rahmen der Vorbereitung ist es wichtig, dass der Verhandler sich seine bestmögliche

³⁸ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

³⁹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 44ff.

⁴⁰ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 30f.

Alternative vor Augen führt. Diese wird kurz als BATNA (= best alternative to negotiated agreement) benannt. Die BATNA kann den Verhandler davor bewahren, die Verhandlung fortzuführen, wenn sie wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll ist. Ein Verhandlungsabbruch ist immer leichter, wenn dem Verhandler seine Alternativen bekannt sind.⁴¹

- **Formulierung eines übergeordneten Ziels.** Ein übergeordnetes Ziel kann als Kompass in komplexen oder heiklen Verhandlungen fungieren, damit der Verhandler die Richtung nicht aus den Augen verliert.⁴²
- **Erstellung der Verhandlungsstrategie und der entsprechenden Taktiken.** Aus dem Verhandlungsziel lässt sich eine Verhandlungsstrategie ableiten, die konkret in einer ausführenden Taktik endet. Hierbei handelt es sich um konkrete Beschreibungen von Maßnahmen, die in der Verhandlung selber ausgeführt werden sollen.⁴³
- **Analyse zu Ort und Zeit der anstehenden Verhandlung.** Bewertung welcher Verhandlungsort und welche -zeit ideal für die Verhandlung geeignet ist.⁴⁴

Jérôme Racine empfiehlt in seinem Zeitschriften-Artikel „Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement“, die Beziehungs- und Kommunikationsflüsse schriftlich zu fixieren und bei neuen Informationen jeweils zu aktualisieren.⁴⁵

Eine ausführliche Analyse schafft somit einen gesamthaftern Überblick über die Ausgangssituation.⁴⁶

⁴¹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 141ff.

⁴² Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Nelle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge - Strategien, S. 11.

⁴³ Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 501.

⁴⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 227f.

⁴⁵ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 31f.

⁴⁶ Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 470f.

Verhandlungsdurchführung

In dieser Phase findet die tatsächliche Verhandlung statt. Der Verhandler greift dabei auf die gesammelten Ergebnisse der Vorbereitungsphase zurück und berücksichtigt die Aspekte des sachbezogenen Verhandeln.

Wird im Laufe der Verhandlung deutlich, dass diese weder zielführend ist noch im Interesse des Unternehmens verläuft, ist es durchaus angemessen, wie bereits erwähnt eine Verhandlung abzubrechen. Dafür ist es notwendig, dass der Verhandler seine BATNA kennt, um abzuschätzen, welche Handlungsalternativen verbleiben.⁴⁷

Verhandlungsnachbereitung

In der Nachbereitung wird die Verhandlung dokumentiert. Idealerweise wird hierbei auf die Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung zurück gegriffen. So kann nachgehalten werden, welche vorbereitenden Ansätze erfolgreich waren und welche nicht. Sollten zusätzliche Ansätze aufgegriffen worden sein, ist es empfehlenswert diese nachträglich schriftlich festzuhalten. Die Analyse von erfolgreichen Verhandlungsstrategien kann in zukünftigen Verhandlungen Anhaltspunkte für gewinnbringende Maßnahmen geben. Dazu wird überprüft, inwieweit die Verhandlungsergebnisse dem übergeordneten Ziel entsprechen. Es gibt Verhandlungen, bei denen dies nicht einfach messbar ist wie beispielsweise in Einkaufsverhandlungen indirekter Güter. Hier sollte dennoch auf eine deskriptive Bewertung, idealerweise durch das gesamte Verhandlungsteam, nicht verzichtet werden. Durch eine konsequente nachträgliche Bewertung kann die Verhandlungsperformance messbar gemacht werden. Zu guter Letzt werden alle getroffenen Vereinbarungen umgesetzt und nachgehalten.⁴⁸

2.1.1.6. Ziel

Ziel ist es, die Qualität des Verhandlungsergebnisses zu verbessern sowie die Wahrscheinlichkeit eines ungeplanten Verhandlungsabbruchs zu mini-

⁴⁷ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

⁴⁸ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.

mieren. Dabei sollen die vorhandenen Ressourcen, d.h. Zeit und Mitarbeiter, möglichst effizient genutzt werden.⁴⁹

Günter Hofbauer und Claudia Hellwig fassen dies in ihrem Buch „Professionelles Vertriebsmanagement“ wie folgt zusammen: „*Erfolge in Verhandlungen zu erzielen, heißt klaren Regeln zu folgen.*“⁵⁰

2.1.1.7. Herausforderungen

Während der Sammlung von Informationen wird der Verhandler feststellen, dass nicht alle Daten zur Verfügung stehen. Alle Lücken, die dadurch entstehen, haben ggf. Einfluss auf Entscheidungen, die von dem Verhandlungsteam getroffen werden. Es ist die Aufgabe des Teams, damit umzugehen.⁵¹

Eine weitere Herausforderung für das Verhandlungsteam ist das Meistern der Verhandlungsvorbereitung in einem angemessenen Zeitraum. Eine ausführliche Analyse nimmt viel Zeit in Anspruch, so dass abgewogen werden muss, bei welcher Verhandlung welches Ausmaß an Vorbereitung adäquat ist.^{52/53}

2.1.2. Controlling als Dreh- und Angelpunkt des Verhandlungsmanagements oder: Der Controlling-Ansatz

2.1.2.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

⁴⁹ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 270.

⁵⁰ Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 465.

⁵¹ Vgl. Otto S. Wilkening (2010): Das High-Speed-Verhandlungssystem; Geschäftspartner blitzschnell steuern und sicher überzeugen - Mit umfangreicher Online-Methoden-Toolbox, S. 37.

⁵² Vgl. Harvard Business School Publishing (Herausgeber, 2005): The Essentials of Negotiation (Business Literacy for HR Professionals), S. 114.

⁵³ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 238f.

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
2009	Voeth, Markus & Herbst, Uta	Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse
2012	Küng, Gebi	Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess
2013	Behrmann, Marco	Verhandeln und Überzeugen

Tabelle 2: Literaturbasis des Controlling-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.2.2. Zusammenfassung

Die Eckpfeiler einer erfolgreichen Verhandlung sind eine umfangreiche Analyse vor der eigentlichen Verhandlung und eine umfassende Nachbereitung in Form eines Verhandlungscontrollings.⁵⁴ Im Zuge einer konsistenten Umsetzung des Verhandlungscontrollings kann darauf basierend ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Unternehmen implementiert werden. Dabei ist wichtig, dass im Unternehmen das Bewusstsein herrscht, dass ein Lerneffekt und Konsequenzen aus bisherigen Verhandlungen gezogen werden, sofern es zu einer abweichenden Umsetzung der Verhandlungsziele kommt.⁵⁵ Ziel ist eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskompetenz bezüglich der internen und externen Verhandlungen. Dabei wird bei Verhandlungen immer wieder neu entschieden, wer welche Rolle im Verhandlungsteam übernimmt. Je nach Qualifikation können fallabhängig unterschiedliche Rollen eingenommen werden.

2.1.2.3. Herkunft

Der vorliegende Ansatz basiert auf der sogenannten Negotiation Analysis, die durch Howard Raiffa in den 1980er Jahren begründet wurde. Die Negotiation Analysis führt die bis zu diesem Zeitpunkt vorherrschenden verhandlungstheoretischen Richtungen, die analytisch-präskriptive Richtung (bekanntester Vertreter: die Spieltheorie) und die deskriptiv-

⁵⁴ Vgl. Gebi Küng (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess, S. 39.

⁵⁵ Vgl. Uta Herbst (2009): Weltwirtschaft 2010 - Verhandlungsmanagement als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor in: Ralph Berndt (2009): Weltwirtschaft 2010, Trends und Strategien, S. 194.

verhaltenswissenschaftliche Richtung (beispielsweise sozialpsychologische Studien), zusammen. Damit bildet die Negotiation Analysis die Basis für die systematische Erstellung eines Verhandlungsmanagements.⁵⁶

2.1.2.4. Voraussetzungen

Um das Verhandlungsmanagement erfolgreich einzusetzen, ist es zwingend notwendig, dass Verhandler in der Lage sind, Verhandlungen als solche zu erkennen und entsprechend auch ihre Bedeutsamkeit richtig einzuordnen.⁵⁷

2.1.2.5. Kernelemente

Auch dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz unterteilt den Verhandlungsprozess in unterschiedliche Phasen:⁵⁸

- Verhandlungsanalyse,
- Verhandlungsorganisation,
- Verhandlungsvorbereitung,
- Verhandlungsführung,
- Verhandlungscontrolling.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen näher untersucht:

Verhandlungsanalyse

Das systematische Verhandlungsmanagement wird hauptsächlich auf diejenigen Verhandlungen angewendet, die entweder hohen Einfluss auf das Unternehmen haben oder die als besonders kompliziert gelten. Hier kann das Verhandlungsmanagement die meisten Erfolge erzielen und ein ent-

⁵⁶ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 17ff.

⁵⁷ Vgl. Gebi Küng (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess, S. 24.

⁵⁸ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 34f.

sprechender Aufwand ist gegenüber dem Ergebnis gerechtfertigt.⁵⁹ Zunächst muss daher überprüft werden, ob die anstehende Verhandlung eines dieser Merkmale aufweist.

Voeth empfiehlt dafür die Erstellung eines Verhandlungsportfolios, um Verhandlungen zu klassifizieren. Dabei werden Verhandlungen anhand ihrer Bedeutung für das Unternehmen und ihres Schwierigkeitsgrads in der Umsetzung bewertet und in ein Koordinatensystem übertragen. Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.⁶⁰

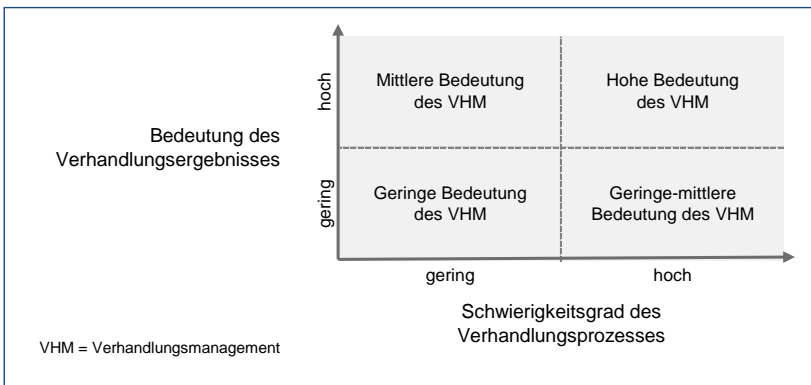


Abbildung 1: Verhandlungsportfolio
Quelle: In Anlehnung an: Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 39.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Verhandlungen, die in den Quadranten des Portfolios mit geringer oder mittlerer Bedeutung zu finden sind, nicht vorbereitet werden sollen. Die Unterteilung soll lediglich gewährleisten, dass die vorhandene Zeit angemessen auf die anstehenden Verhandlungen verteilt wird. Des Weiteren ist es für Unternehmen von Vorteil, eine Übersicht darüber zu haben, wie die kommenden Verhandlungen einzuordnen sind. Dieses Portfolio kann flexibel auch für einzelne Kunden, Produkte oder ähn-

⁵⁹ Vgl. Gebi Küng (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess, S. 35ff.

⁶⁰ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 38ff.

liche Unterscheidungen erstellt werden - je nach Fokus des Unternehmens.⁶¹

Verhandlungsorganisation

Nach der Entscheidung, wie viel Aufwand für die bevorstehende Verhandlung investiert werden soll, wird bestimmt, wer die Verhandlungsteilnehmer sein werden. Dabei übernimmt jedes Mitglied eine explizite Rolle.⁶²

Es wird unterschieden in direkte Verhandlungsteilnehmer, die der Opposition in der Verhandlung begegnen und in indirekte Teilnehmer, die lediglich im Hintergrund der Verhandlung auftreten.⁶³ Bei der Entscheidung, wie viele Teilnehmer an der Verhandlung partizipieren sollen, gilt es, zu berücksichtigen, wie viele Verhandler der Verhandlungspartner in die Verhandlung schickt, sofern dies bekannt ist.⁶⁴ Darüber hinaus müssen die potenziellen Teilnehmer auf Kompetenz für die Verhandlung geprüft werden. Es gilt ihre individuelle sowie die verhandlungsbezogene und teambezogene Eignung zu prüfen. Nur wenn Potenzial in allen drei Bereichen besteht, ist der Kandidat geeignet für das Verhandlungsteam.⁶⁵

Anschließend gilt es, die potenziellen Rollen eines Verhandlungsteams zu besetzen, obgleich nicht zwingend in jeder Verhandlung immer alle Funktionen zu besetzen sind. Die folgenden Rollen kommen in Frage:⁶⁶

- **Decider:** Der Entscheider - wie der Name schon sagt - besitzt die Entscheidungshoheit über die Verhandlungsgegenstände. Häufig handelt es sich hierbei um einen Vertreter des mittleren bis höheren Managements.

⁶¹ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 44ff.

⁶² Vgl. Gebi Küng (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess, S. 39.

⁶³ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 54f.

⁶⁴ Vgl. Ebenda, S. 51ff.

⁶⁵ Vgl. Ebenda, S. 57.

⁶⁶ Vgl. Ebenda, S. 66ff.

- **Organizer:** Der Inhaber dieser Rolle kümmert sich um alle organisatorischen Aufgaben wie beispielsweise die Vereinbarung der Verhandlungstermine.
- **Influencer:** Träger dieser Rolle haben keine direkte Verantwortung im Rahmen der Verhandlung, haben aber die Möglichkeit, Teammitglieder zu beeinflussen. Hierbei handelt es sich um eine Art Stakeholder.
- **Gatekeeper:** Die Gatekeeper stellen sicher, dass alle Informations- und Kommunikationsflüsse zwischen Verhandlungsteilnehmern oder Verhandlungsteams sicher gestellt sind und der Prozess reibungslos abläuft.
- **Affector:** Der Inhaber dieser Rolle ist beruflich vom Ausgang des Verhandlungsergebnisses betroffen. Er könnte auch als Sachverständiger oder Bedarfsträger bezeichnet werden.

Nach der Sichtung der Team-Mitglieder muss die Entscheidung über die fachliche, prozessuale und entscheidungsbezogene Verantwortung getroffen werden. Dafür hat sich ein Konzept herauskristallisiert, welches im Rahmen der Ausbildung von FBI-Agenten für die Verhandlung mit Geiselnemern entwickelt wurde. Hierbei werden die folgenden Aufgaben unterschieden:⁶⁷

- **Negotiator:** Der Verhandler führt die eigentliche Verhandlung mit dem oppositionellen Team.
- **Commander:** Der Kommandeur nimmt an der Verhandlung als Beobachter teil und analysiert während dieser den Verhandlungspartner, um dem eigenen Verhandler ggf. Feedback zu geben. Zum Abschluss der Verhandlung wird der Kommandeur dem Entscheidungsbefugten das Verhandlungsergebnis darstellen.
- **Decision Maker:** Der Entscheidungsbefugte kann entscheiden, ob er das ihm vorgestellte Ergebnis so annehmen möchte oder nicht. Dies hat den Vorteil, dass er nicht persönlich in die Verhandlung eingebunden ist und das Ergebnis ggf. nur annimmt, um seine eigene Verhandlungsleistung zu bestätigen.

⁶⁷ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 77ff.

Verhandlungsvorbereitung

In der Verhandlungsvorbereitung werden grundsätzlich drei Fragen beantwortet. *Was* wird verhandelt? *Wie* wird verhandelt? *Wo* wird verhandelt? Um diese Fragen zu beantworten, müssen die folgenden Aspekte thematisiert werden:⁶⁸

- Verhandlungsgegenstände,
- Verhandlungsmotive und -ziele,
- Verhandlungsstrategien und -taktiken,
- Verhandlungsort, -ablauf und -dauer.

Dabei ist es wichtig, dass Informationen über das gegnerische Team und die Rahmenbedingungen gesammelt werden, in denen die Verhandlung eingebettet ist.⁶⁹ Alle gesammelten Informationen und Festlegungen werden in einen Abschlussbericht überführt. Auf diese Übersicht kann zum einen während der Verhandlung als Wegweiser zurückgegriffen werden und zum anderen später im Verhandlungscontrolling, sobald die Verhandlung abgeschlossen ist.⁷⁰ Ein Beispiel für einen solchen Bericht ist in Anhang 1 Verhandlungsvorbereitungsreport zu finden.

Auch in diesem Verhandlungsmanagement-Ansatz wird betont, dass die Verhandlungsvorbereitung die intensivste und zeitaufwendigste Phase ist. Dies ist gerechtfertigt, da hier das Fundament für die Verhandlung und das abschließende Verhandlungscontrolling gelegt wird.⁷¹

Verhandlungsführung

Die Verhandlung beginnt damit, dass sich die Verhandlungsteilnehmer kennen lernen und ihre Verhandlungspositionen darstellen. In dem darauf folgenden Dialog können ggf. Missverständnisse geklärt und die Präferenzen der Parteien hervorgehoben werden. Das schafft eine Basis, auf der die Verhandler ihre Angebote besprechen können, um zu einer gemeinsamen

⁶⁸ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 82ff.

⁶⁹ Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 52.

⁷⁰ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 156f.

⁷¹ Vgl. Ebenda, S. 82.

Lösung zu kommen. Sofern diese gefunden wird, kann die Verhandlung erfolgreich abgeschlossen werden. Es ist nicht unüblich, dass der gesamte Prozess mehrere Sitzungen in Anspruch nimmt und nicht alles reibungslos vonstattengeht.⁷²

Verhandlungscontrolling

Das nun anschließende Verhandlungscontrolling bildet das Kernstück dieses Verhandlungsmanagement-Ansatzes. Hierbei geht es darum, die folgenden Punkte zu messen und zu analysieren:⁷³

- Berechnung der Zielrealisierung (Soll-Ist-Vergleich auf Basis des Verhandlungsvorbereitungsreports),
- Analyse der Auslöser für Abweichungen,
- Bestimmung der Konsequenzen für zukünftige Verhandlungen.

Auf Basis dieser drei Aspekte kann in einem Unternehmen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess aufgebaut werden, so dass das Wissen über verschiedene Verhandlungsergebnisse im gesamten Unternehmen geteilt und verwendet werden kann. Es geht hierbei nicht darum, einzelne Mitarbeiter zu überprüfen, sondern vielmehr darum, eine Wissensdatenbank aufzubauen, um jede zukünftige Verhandlung gezielter vorzubereiten und erfolgreich abzuschließen. Es ist empfehlenswert, die Analyse der Ergebnisse mit Hilfe von Instrumenten aus dem Controlling wie beispielsweise Soll-Ist-Abgleiche oder Portfolioanalysen durchzuführen. Je nach Anwendungsfall können über die einheitliche Wissensbasis abteilungs-, produkt- und kundenübergreifende Auswertungen generiert werden.⁷⁴

Weiterführend weist Marco Behrmann in seinem Buch „Verhandeln und Überzeugen“ daraufhin, dass im Rahmen der Verhandlungsnachbereitung auch die folgenden Komponenten nicht in Vergessenheit geraten dürfen:⁷⁵

⁷² Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 171ff.

⁷³ Vgl. Ebenda, S. 190ff.

⁷⁴ Vgl. Ebenda, S. 190ff.

⁷⁵ Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 63.

- Umsetzung und Einhaltung der vereinbarten Maßnahmen,
- Beziehungspflege zum Verhandlungspartner.

2.1.2.6. Ziel

Das Verhandlungsmanagement mit dem Fokus auf Verhandlungscontrolling hat es sich zum Ziel gesetzt, einen gesamtheitlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen bezüglich dessen Verhandlungskompetenz zu implementieren. Auf dieser Basis sollen alle Phasen des Verhandlungsprozesses verbessert werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass für jede Verhandlung die Verhandler unter Nutzung der Wissensdatenbank ausgewählt werden.⁷⁶ Je mehr Informationen zur Verfügung stehen und je größer die Wissensbasis ist, desto bedeutsamer und signifikanter werden die daraus gezogenen Erkenntnisse.⁷⁷

2.1.2.7. Herausforderungen

Im Rahmen der Implementierung ist mit Widerständen der Mitarbeiter zu rechnen, da diese sich im ersten Angang kontrolliert fühlen könnten. Das ist jedoch nicht das Ziel des Ansatzes.⁷⁸

Die Implementierung des systematischen Verhandlungsmanagements betrifft das gesamte Unternehmen. Eine bedachte Umsetzung mit einem angemessenen Change Management Prozess und aktiver Kommunikation wird von Voeth und Herbst ausdrücklich empfohlen.⁷⁹

Zuletzt bleibt festzuhalten, dass die Verhandlungsforschung die Erforschung der Messung von Verhandlungen bislang weitestgehend ausgespart hat und daher an dieser Stelle weiterer Handlungsbedarf besteht, um nachhaltige Messungen in Zukunft realisieren zu können.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S.190.

⁷⁷ Vgl. Gebi Küng (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess, S. 40.

⁷⁸ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 190 und 206.

⁷⁹ Vgl. Ebenda, S. 206ff.

⁸⁰ Vgl. Ebenda, S. 198.

2.1.2.8. Erweiterung

Behrmann erweitert den bislang beschriebenen Ansatz um zwei weitere Maßnahmen, die unterstützend geleistet werden können. Zum einen geht es um die Analyse, inwieweit die existenten Prozesse den Verhandlungsrahmen unterstützen oder ggf. behindern. Dementsprechend sollen störende Prozesse möglichst überarbeitet werden. Zum anderen erscheint es sinnvoll, die Entwicklung von Verhandlungskompetenzen an den Personalentwicklungsprozess zu knüpfen. Ziel ist es, eine nachhaltige Platzierung von verhandlungskompetenten Mitarbeitern und deren entsprechende Weiterentwicklung zu unterstützen, aber auch Impulse für die Neuauswahl zu geben.⁸¹

2.1.3. Verhandlung als Unternehmenskompetenz oder: Der Kompetenz-Ansatz

2.1.3.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
2009	Movius, Hallam & Susskind, Lawrence	Built to Win: Creating a World-Class Negotiation Organization

Tabelle 3: Literaturbasis des Kompetenz-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.3.2. Zusammenfassung

Im Kompetenz-Ansatz geht es darum, aus einem Unternehmen eine lernende Organisation zu entwickeln und Verhandlungskompetenz als allgemein zugängliches Wissen zwischen den Mitarbeitern zu streuen.

⁸¹ Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 86.

Eine Verhandlungsorganisation, wie sie hier eingeführt wird, lässt sich wie folgt definieren:⁸²

- Ein effektiver Vorbereitungsprozess für Verhandlungen ist existent.
- Alle Mitarbeiter sprechen die gleiche gemeinsame Sprache und nutzen die gleichen Modelle.
- Interne Expertise wird zwischen allen Mitarbeitern geteilt und sorgt für kontinuierliche Verbesserung der eigenen Performance.
- Die internen Beziehungen werden kontinuierlich besser und Konflikte können in einem frühen Stadium beigelegt werden.
- Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter sind im Unternehmen klar definiert und bekannt.
- Leistung wird über entsprechende Erfolgskriterien belohnt.

2.1.3.3. Herkunft

Hallam Movius und Lawrence Susskind kommen in ihrem Buch „Built to Win: Creating a World-Class Negotiation Organization“ zu der Erkenntnis, dass die alleinige Anwendung von Verhandlungstrainings nicht ausreicht, um in Unternehmen nachhaltig Verhandlungsexpertise aufzubauen. Die meisten Trainings sind ihrer Meinung nach zu einfach aufgebaut und beschränken sich häufig auf die Teilnahme von nur zwei Verhandlungsparteien.⁸³ Daraus resultiert, dass es in vielen Unternehmen kein befriedigendes Wissen über Verhandlungen gibt.⁸⁴ Der vorliegende Ansatz soll dafür Abhilfe schaffen.

2.1.3.4. Voraussetzungen

Damit der Kompetenz-Ansatz implementiert werden kann, ist es notwendig, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass die Verhandlungskompetenz nicht allein eine individuelle Kompetenz ist, sondern eine Unternehmens-

⁸² Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 21f.

⁸³ Vgl. Ebenda, S. 167ff.

⁸⁴ Vgl. Ebenda, S. 8.

kompetenz. Nur mit der Bereitschaft das zu akzeptieren, kann eine Implementierung erfolgreich sein.⁸⁵

2.1.3.5. Kernelemente

Um Verhandlungsmanagement als Unternehmenskompetenz zu etablieren, muss zunächst die aktuelle Situation im Unternehmen analysiert werden (Phase 1). Auf Basis der Kenntnis der augenblicklichen Stärken und Schwächen kann eine lernende Organisation etabliert werden (Phase 2). Danach gilt es, den neuen Status aufrecht zu erhalten (Phase 3).⁸⁶ Im Folgenden werden die drei Phasen genauer untersucht und die dazugehörigen neun Umsetzungsschritte dargestellt. Als Orientierung soll die folgende Abbildung mit allen Phasen und Schritten dienen.

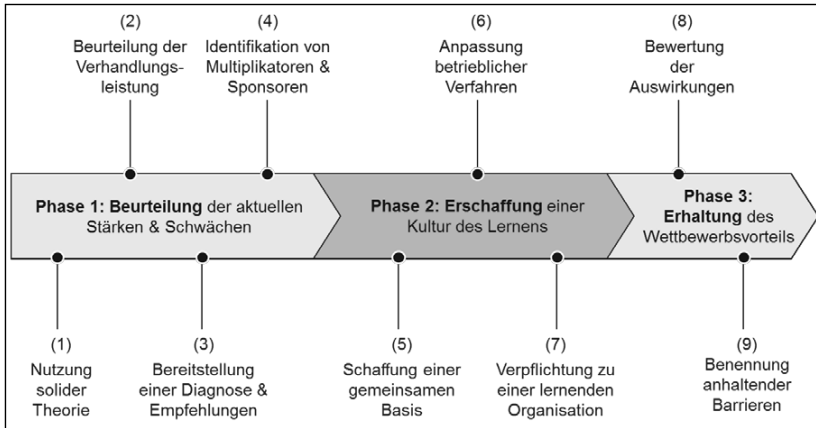


Abbildung 2: Implementierung einer lernenden Organisation
Quelle: In Anlehnung an: Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 23.

⁸⁵ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 2.

⁸⁶ Vgl. Ebenda, S. 23.

Phase 1: Beurteilung der aktuellen Stärken und Schwächen

Die Beurteilung der aktuellen Situation dient dazu, die Herausforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens bezüglich Verhandlungen zu identifizieren. Dabei werden vier Schritte durchlaufen:⁸⁷

1. **Nutzung solider Theorie.** Um Kompetenzen in einem Unternehmen aufzubauen, ist es erforderlich, eine theoretische Basis zu schaffen. Die notwendige Transparenz wird durch ein Prozessmodell geschaffen, welches klare Rollen und Verantwortlichkeiten vorgibt sowie Hilfestellung in schwierigen Situationen bietet. Movius und Susskind verwenden als Prozessmodell den sogenannten „Mutual Gains Approach“. Dieser führt die wichtigsten Ansätze der Verhandlungsforschung der letzten Jahrzehnte zusammen. Die folgenden Hauptaspekte dienen als Basis für die lernende Organisation:

- Verhandlungsvorbereitung: Effektive Vorbereitung als Fundament einer Verhandlung,
- Verhandlungsdurchführung: Konzept des Schaffens von Wert („*making the pie larger*“⁸⁸) und des Verteilens von Wert („*dividing the pie*“⁸⁹),
- Verhandlungsdurchführung: Erklärung der Spannung zwischen der Schaffung und der Verteilung von Wert,⁹⁰
- Verhandlungsnachbereitung: Effektives Nachhalten von Verhandlungen.

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz betont ebenfalls die Wichtigkeit der Verhandlungsvorbereitung. Die Vorbereitung ist jedoch

⁸⁷ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 26ff.

⁸⁸ Vgl. Ebenda, S. 27.

⁸⁹ Vgl. Ebenda, S. 27.

⁹⁰ Die Autorin möchte hierbei auf das Gefangenendilemma aus der Spieltheorie aufmerksam machen. Weiterführende Informationen befinden sich hier: Gabler Wirtschaftslexikon, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8646/gefangenendilemma-v8.html>, letzter Aufruf: 10.11.2014.

weiter gefasst und bezieht sich neben der persönlichen Vorbereitung auch auf die des gesamten Unternehmens.⁹¹

2. **Beurteilung der aktuellen Verhandlungsleistung.** Im Rahmen von Interviews und Fragebögen wird herausgefunden, welche Prozesse und Methoden in Verhandlungen bereits eingesetzt werden. Es handelt sich um eine Ist-Analyse.
3. **Bereitstellung einer Diagnose und Empfehlungen.** Nach Abschluss der Ist-Analyse wird eine Zusammenfassung über das Unternehmen zur Verfügung gestellt. Auf Basis der Stärken und Schwächen, aber auch der Möglichkeiten und Risiken werden Empfehlungen für die weitere Implementierung der Verhandlungskompetenz ausgesprochen.
4. **Identifikation von Multiplikatoren und Sponsoren.** Für eine nachhaltige Umsetzung werden Multiplikatoren und Sponsoren benannt. Multiplikatoren sind Mitarbeiter, die als „Key User“ fungieren und für die konkrete Durchführung und Änderung von Verhaltensweisen sorgen. Sie motivieren ihr Umfeld und helfen anderen Mitarbeitern bei der Verwendung neuer Prozesse und Modelle. Die Multiplikatoren werden ihre Arbeit jedoch nur stimmig machen, wenn das Unternehmens-Management den Wandel unterstützt und vorlebt. Daraus resultierend sind Sponsoren Befürworter der Veränderung aus dem Management des Unternehmens. Sie sind für die Änderungen verantwortlich.

Phase 2: Erschaffung einer Kultur des Lernens

Ist die Beurteilung der aktuellen Lage abgeschlossen, so gilt es die Weichen für die kulturelle Anpassung des Unternehmens zu stellen. Dies passiert in weiteren drei Schritten:⁹²

5. **Schaffung einer gemeinsamen Basis.** Eine Veränderung in diesem Ausmaß zieht häufig auch neues Vokabular mit sich und veränderte Prozesse und Modelle. So müssen die existierenden Vorlagen und Trainingsmaterialien angepasst werden, damit eine einheitliche No-

⁹¹ Vgl. Hallam Movius &, Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 82.

⁹² Vgl. Ebenda, S. 64ff.

menklatur verwendet wird. Des Weiteren ist es sinnvoll, einen durchgängigen Trainings- und Coaching-Prozess zu implementieren, um einzelnen Mitarbeitern konkrete Hilfestellung geben zu können. Alle Maßnahmen, die eine gemeinsame Basis schaffen, sind an dieser Stelle erwünscht und helfen, die Mitarbeiter zu ermutigen, Experimente einzugehen. Auch wenn diese eventuell fehlschlagen, so zeigt doch jede Aktion, dass sich die Mitarbeiter mit den neuen Konzepten beschäftigen.

6. **Anpassung betrieblicher Verfahren.** Gibt es Prozeduren im Unternehmen, die nicht zu dem neuen Verhandlungsansatz passen? Dann sollten diese Verfahren zügig überarbeitet werden, damit das Unternehmen optimale Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Dazu gehört auch eine klare Rollen- und Verantwortlichkeitsverteilung. Zusätzlich kann im Zuge der Umstellung auch der Personalentwicklungsprozess überarbeitet werden. Es gilt, ein effektives Personalbeschaffungsmanagement zu etablieren, das ein passendes Ziel- und Bonussystem unterstützt, ein gezieltes Weiterbildungsmanagement inkl. Bildungscontrolling fördert sowie ein Talent Management bereitstellt, welches die neue Unternehmenskultur berücksichtigt - bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, aber auch bei der Arbeit mit bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitern.⁹³
7. **Verpflichtung zu einer lernenden Organisation.** Alle Mitarbeiter und Manager des Unternehmens müssen sich zu der kulturellen Wandlung bekennen und verpflichten, die neu errungene Kompetenz in ihren Berufsalltag zu integrieren. Eine derartige Änderung ist keine Angelegenheit von wenigen Tagen oder Monaten. Eine nachhaltige Umsetzung kann Jahre dauern. Umso wichtiger ist eine ernst gemeinte Verpflichtung aller Teilnehmer.⁹⁴ Die folgenden Komponenten unterstützen dies zusätzlich:⁹⁵

⁹³ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 87.

⁹⁴ Vgl. Ebenda, S. 100.

⁹⁵ Vgl. Ebenda, S. 90.

- Support für die Multiplikatoren,
- Bereitstellung eines virtuellen Center of Excellence, indem Trainingsunterlagen zur Verfügung gestellt werden, aber auch online First Level Support gewährleistet werden kann,
- Bereitstellung von weiteren Trainingsmaßnahmen für Fortgeschrittene,
- Regelmäßige Kommunikation der Erfolge und Misserfolge des Unternehmens (beispielsweise durch einen vierteljährlichen Newsletter).

Phase 3: Erhaltung des Wettbewerbsvorteils

Die Einführung einer Verhandlungskompetenz ist an diesem Punkt weitestgehend abgeschlossen. Nun gilt es diesen neu geschaffenen Wettbewerbsvorteil beizubehalten. Dieser zeichnet sich vor allem durch die Optimierung und Beschleunigung von Prozessen sowie die daraus resultierenden Zeit- und Kostenersparnisse aus. Gelingt eine Bewahrung des Vorteils nicht, kann die lernende Organisation nicht erfolgreich implementiert werden. Um dies zu vermeiden, sind die folgenden zwei Schritte zu berücksichtigen:⁹⁶

8. **Bewertung der Auswirkungen.** Das Unternehmen steht an diesem Punkt vor der Herausforderung, die Auswirkungen, die die vorhergehenden Maßnahmen bewirkt haben, zu messen und zu überprüfen, ob die Änderungen tatsächlich ein Umdenken in der Organisation ausgelöst haben. Um dies einschätzen zu können, muss zunächst eine Bewertungsbasis geschaffen werden. Alle Aktionen, die einzelne Teams unternommen haben, werden dafür gesammelt. Hierfür kann beispielsweise eine Umfrage erstellt werden. Unternehmen, die bereits ein Virtual Center of Excellence eingeführt haben, können von den automatischen Zugriffsauswertungen des Systems profitieren. Für die Analyse der Ergebnisse wird eine Bewertungsmatrix erstellt. Dies ist aber nicht ganz trivial. Es können unterschiedliche Dimensionen wie zum Beispiel finanzieller Erfolg, Beziehungen, betriebliche Leistung oder Risiko Management betrachtet werden. Die entsprechenden

⁹⁶ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization, S. 108ff.

Kennzahlen müssen bestimmt und dann gefüllt werden. Es lohnt sich, in diesen Schritt viel Arbeit zu investieren, um ein nachhaltiges Reporting-System zu erstellen. Darüber hinaus sollten die gesammelten Engagements der Mitarbeiter mit dem restlichen Unternehmen geteilt werden, sofern dies nicht bereits erfolgt ist.⁹⁷

9. **Benennung anhaltender Barrieren.** Wenn die vorhergehenden Maßnahmen abgeschlossen sind, ist es sinnvoll, noch einmal zu überprüfen, inwieweit einzelne Teams oder Mitarbeiter weiterhin Bedenken haben und sich gegenüber der Veränderung verschließen. Diese Barrieren gilt es, zu identifizieren und systematisch abzubauen.⁹⁸

Um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten, der sich mit der Verhandlungskompetenz erschließt, ist es erforderlich neben den bereits erwähnten Maßnahmen, systematisch zu denken und damit auch systematisch Veränderungen anzugehen.⁹⁹

2.1.3.6. Ziel

Ziel dieses Ansatzes ist es, die internen und externen Dialoge eines gesamten Unternehmens effektiv und kontrolliert ablaufen zu lassen und Verhandlungskompetenz allgegenwärtig zu implementieren.¹⁰⁰

Erfolgt die Implementierung systematisch und nachhaltig, können hierüber Transaktionskosten durch optimierte Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens gesenkt werden.¹⁰¹

2.1.3.7. Herausforderungen

Es gibt Unternehmen, die sich selbst als gut strukturiert und prozessorientiert betrachten. Dennoch behandeln sie Verhandlungen als genau einen

⁹⁷ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): *Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization*, S. 108ff.

⁹⁸ Vgl. Ebenda, S. 122ff.

⁹⁹ Vgl. Ebenda, S. 133.

¹⁰⁰ Vgl. Bernard A. Ramundo (1994): *The Bargaining Manager: Enhancing organizational results through effective negotiation*, S. 67.

¹⁰¹ Vgl. Siegfried Rosner & Andreas Winheller (2012): *Mediation und Verhandlungsführung: Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandeln* - nicht nur in Konflikten, S. 83.

Prozessschritt. Auf dieser Basis tun sich Manager häufig damit schwer, Verantwortung über ein Verhandlungsergebnis ihrer Mitarbeiter zu übernehmen. Das Gesamtergebnis ist nur schwer bis gar nicht kontrollierbar im Gegensatz zu einzelnen Prozessschritten.¹⁰² Sofern Interesse an der Einführung einer unternehmerischen Verhandlungskompetenz besteht, muss ein Umdenken an dieser Stelle stattfinden.

Die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur ist eine erhebliche Aufgabe, die viel Aufmerksamkeit und Engagement des Managements erfordert. Es muss allen Entscheidungsträgern bewusst sein, dass Mitarbeiter ihr Verhalten nach einem Training nur dann adaptieren, wenn dies auch vom Management vorgelebt wird.¹⁰³

2.1.4. Verhandlungsmanagement mit systemischer Unterstützung oder: Der IT-Ansatz

2.1.4.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
1987	Nyhart, J.D. & Samarasan, Dhanesh K.	The Elements of Negotiation Management
2001	Allas, Tera & Georgiades, Nikos	New Tools for Negotiators
2008	Kersten, Gregory E. & Lai, Hsiangchu	Negotiation Support and E-Negotiation Systems
2014	Yu, Bo & Vahidov, Rustam	Modeling Negotiation as social Interaction for ENS Design: The PROSPER Approach

Tabelle 4: Literaturbasis des IT-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰² Vgl. Danny Ertel & Mark Gordon (2007): *The Point of the Deal: How to Negotiate When Yes is Not enough*, S. 125f.

¹⁰³ Vgl. Hallam Movius & Lawrence Susskind (2009): *Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization*, S. 55.

2.1.4.2. Zusammenfassung

Unter Verhandlungsmanagement wird bei diesem Ansatz der gezielte Einsatz von Software verstanden, um den Verhandlungsprozess zu unterstützen und zu optimieren. Gerade bei komplexen Verhandlungssituationen soll dem Verhandler die Möglichkeit gegeben werden, sich auf Interpretationen zu konzentrieren und nicht auf die Zusammenstellung komplexer Analysen.

Die in diesem Ansatz relevanten IT-Systeme heißen:

System (Englisch)	Abkürzung	Deutsche Übersetzung
Decision Support System	DSS	System für den Support von Entscheidungen
Negotiation Support System	NSS	System für den Support von Verhandlungen
E-Negotiation System	ENS	System für die Durchführung von Verhandlungen

Tabelle 5: IT-Systeme zur Unterstützung von Verhandlungen
Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund der gängigen englischen Bezeichnung werden im Folgenden die englischen Begriffe bzw. Abkürzungen verwendet.

2.1.4.3. Voraussetzungen

Um ein Negotiation Support System oder auch ein E-Negotiation System einzusetzen, ist ein allseitiges Einverständnis für den Verhandlungsprozess notwendig.¹⁰⁴

2.1.4.4. Herkunft

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz beruht initial auf dem veröffentlichten Arbeitspapier der Sloan Management School von J.D. Nyhart und Dhanesh K. Samarasan aus den 1980er Jahren. Im Zuge eines amerikani-

¹⁰⁴ Vgl. Gregory E. Kersten & Hsiangchu Lai (2008): Negotiation Support and E-negotiation Systems, S. 469f.

schen Forschungsprojektes zu Tiefseebergbau entwickelten Nyhart und sein Team des Massachusetts Institute of Technology (MIT) ein Simulationssystem, welches verschiedene Abbau-Szenarien darstellte. Im Rahmen der Verhandlungen zu dem Seerechtsübereinkommen der Vereinten Nationen spielten die Simulationen eine entscheidende Rolle. Das System wurde bereits in vielen Varianten weiterentwickelt auf Basis der Erkenntnis, dass die Simulation von Verhandlungsergebnissen der eigentlichen Verhandlung zuträglich ist.¹⁰⁵

2.1.4.5. Kernelemente

Bei dem IT-Ansatz wird Verhandlungsmanagement über den Einsatz von unterstützenden IT-Systemen in Verhandlungen und Konflikten definiert. Betont werden muss, dass es darum geht, den Verhandlungsprozess als solchen systemisch zu unterstützen. Es wird davon ausgegangen, dass der Prozess aus mehreren Schritten besteht: Vor der Verhandlung, während der Verhandlung und nach der Verhandlung.¹⁰⁶ Die folgenden vier Punkte dienen als Hauptfunktionen der systemischen Unterstützung, um die einzelnen Verhandlungsschritte zu bereichern:¹⁰⁷

- **Die Simulation einer Verhandlungssituation durch den gemeinsamen Aufbau eines Modells.** Das Verhandlungsteam modelliert im System die Verhandlungssituation einschließlich einer Simulation der Beziehungen der einzelnen Verhandlungspartner und die Sammlung von Interessen aller Beteiligten. Dies bildet die Basis für mögliche Simulationen.
- **Die Berechnung von Risiken und Unsicherheiten.** Die Handhabung von Unsicherheiten ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Verhandlers, da Unsicherheiten und Risiken einen hohen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis haben können. Die Basis bildet dafür eine systemische Entscheidungsbaum-Analyse, in der alle denkbaren Szenarien mit ihrer erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit aufgelistet

¹⁰⁵ Vgl. Gregory E. Kersten & Hsiangchu Lai (2008): Negotiation Support and E-negotiation Systems, S. 486f.

¹⁰⁶ Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): The Elements of Negotiation Management, S. 22.

¹⁰⁷ Vgl. Ebenda, S. 4ff.

werden. Damit ergibt sich eine Baumstruktur, bei der für jede Option der weiterführende Verhandlungsweg betrachtet werden kann.^{108/109}

- **Die Auswahl von entscheidungsrelevanten Verfahren und Normen.** Es ist denkbar schwierig, den Ausgang von Verhandlungen vorherzusagen. Daher kann das Verhandlungsteam die Software nutzen, um mögliche Ausgänge bei der Anwendung verschiedener Strategien zu simulieren.
- **Die Bewertung und Optimierung von Vereinbarungen.** Dies ist die wahrscheinlich offensichtlichste Anwendung der Software. Sofern Angebote vorliegen, können diese in das System überführt und dort bewertet werden. Kommt es zu einer finalen Vereinbarung, kann diese im System zusätzlich optimiert werden. Das bedeutet, dass die Software überprüft, ob in der Vereinbarung unter Beibehaltung des Status Quo für die anderen Parteien noch Potenzial für Verbesserungen einer Partei existent sind.¹¹⁰

Ein Support System kann gleichermaßen für die Nachbereitung eingesetzt werden. Nyhart und Samarasan bemerken, dass die Nachbereitung und tatsächliche Umsetzung der Verhandlungsergebnisse häufig zu kurz kommen. Das Monitoring der Implementierungsaktivitäten stellt eine von verschiedenen Möglichkeiten dar, um der Nachbereitung mehr Aufmerksamkeit zu widmen.¹¹¹

Ein System ist allerdings nur so gut wie die Informationen, die eingegeben werden. Je mehr Daten zur Verfügung stehen, desto besser. Daraus resultierend ist es empfehlenswert, im gesamten Verhandlungsteam die Rahmenbedingungen und bekannten Informationen durchzusprechen, um möglichst viele Perspektiven auf die anstehende Verhandlung zu berücksichti-

¹⁰⁸ Vgl. Nicolai Andler, (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, S. 371f.

¹⁰⁹ Weiterführende Informationen zum Thema Entscheidungsbaum befinden sich hier: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Entscheidungsbaum, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56443/entscheidungsbaum-v10.html>, letzter Aufruf: 10.11.2014.

¹¹⁰ Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): The Elements of Negotiation Management, S. 25f.

¹¹¹ Vgl. Ebenda, S. 26.

gen. Die Verhandlungsvorbereitung ist in diesem Ansatz in jedem Fall ein interaktiver Team-Prozess.¹¹²

Die folgenden Systeme können konkret den Verhandlungsprozess unterstützen:

DSS

Decision Support Systems erlauben es dem Nutzer, eine Verhandlungssituation darzustellen und in Folge der Modellierung Klarheit über die eigenen Ziele und Präferenzen zu bekommen. Dies kann und sollte für den Verhandlungspartner wiederholt werden. Ziel eines DSS ist die alleinige Unterstützung des Entscheidungsprozesses ohne weitere Interaktion mit anderen Parteien.¹¹³ Damit ist der Einsatz eines Decision Support System für Verhandler nur sinnvoll, sofern keine Interaktion mit anderen Parteien über die Software gewünscht wird. Zudem sind DSS recht allgemein gehalten, da sie nicht allein auf Verhandlungen zugeschnitten sind, sondern genauer gesagt auf jede Situation, in denen eine Entscheidung getroffen werden muss.¹¹⁴

NSS

Negotiation Support Systems sind Systeme, die Verhandlungsteams bei komplexen Verhandlungsprozessen unterstützen sollen, um zu einer Übereinkunft mit der Verhandlungspartei zu kommen. Dabei werden von einem NSS die folgenden Prozessschritte unterstützt:¹¹⁵

- Verhandlungsvorbereitung über eine Bedarfsanalyse,
- Verhandlungsdurchführung über eine strategische Analyse,
- Verhandlungsnachbereitung über eine Interaktionsanalyse.

¹¹² Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): *The Elements of Negotiation Management*, S. 8.

¹¹³ Vgl. Gregory E. Kersten & Hsiangchu Lai (2008): *Negotiation Support and E-negotiation Systems*, S. 470.

¹¹⁴ Vgl. Clyde W. Holsapple (2008): *Decisions and Knowledge*, S. 27ff.

¹¹⁵ Vgl. Moez ur Rehman (2009): *A Hybrid Model of Electronic Negotiation: Integration of Negotiation Support and Automated Negotiation Models*, Dissertation, S. 48.

Bei NSS geht es darum, dass der Verhandler die Gegenseite besser versteht und die Restriktionen der Verhandlung aktiv wahrnimmt.¹¹⁶ Negotiation Support Systems sind daher deutlich besser geeignet für Verhandler, da sie sehr spezifisch auf die Anforderungen im Rahmen von Verhandlungen ausgerichtet sind.

ENS

E-Negotiation Systems sind Systeme, die den Verhandlungsprozess zwischen zwei oder mehr Verhandlungsparteien unterstützen und teilweise sogar automatisieren. Diese Systeme sind aus zwei verschiedenen theoretischen Richtungen entstanden:¹¹⁷

- Die Entwicklung von Decision und Negotiation Support Systems,
- Die Forschung und Entwicklung von sogenannter Groupware. Bei Groupware handelt es sich um Technologien, die Teamarbeit systemisch unterstützen und abbilden.¹¹⁸

Konkret sind ENS internetfähige Plattformen, auf denen Verhandlungsausschreibungen erstellt werden oder Auktionen stattfinden können.¹¹⁹ Darüber hinaus gibt es zusätzliche Möglichkeiten wie die Bewertung von Lieferanten oder die Einführung von Katalogsystemen für den internen Einkauf von geringwertigen Materialien wie beispielsweise Büromaterial. So finden derartige Systeme viel Anklang in Einkaufsabteilungen größerer Unternehmen.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Gregory E. Kersten & Hsiangchu Lai (2008): Negotiation Support and E-negotiation Systems, S. 471.

¹¹⁷ Vgl. Bo Yu & Rustam Vahidov (2014): Modeling Negotiation as Social Interaction for ENS Design: The PROSPER Approach, S. 169.

¹¹⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Groupware, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76195/groupware-v8.html>, letzter Aufruf: 04.11.2014.

¹¹⁹ Vgl. Gregory E. Kersten & Hsiangchu Lai (2008): Negotiation Support and E-negotiation Systems, S. 472.

¹²⁰ Vgl. Rainer Machek, Detlef G. Möhrstedt & Jürgen Schmiezek (2012): Social Buying - Revolution im Einkauf, S 8f und 31ff.

In der Verhandlungsforschung werden weiterhin neue Wege und Mittel erforscht, die dem Verhandler seine Arbeit erleichtern sollen. Die Weiterentwicklung von ENS ist noch lange nicht abgeschlossen.¹²¹

2.1.4.6. Ziel

Die Voraussage von Verhandlungsergebnissen ist schwierig - insbesondere bei komplexen Verhandlungen, bei denen mehr als zwei Verhandlungsparteien involviert sind. Ziel der vorgestellten Support-Systeme im Rahmen von Verhandlungsprozessen ist es, die Interpretation von Ereignissen, die Voraussage von Verhalten und das Erkennen von Zusammenhängen zu unterstützen und für den Verhandler zu vereinfachen. Es geht nicht maßgeblich darum, den Verhandlungsprozess selber zu automatisieren, sondern darum dem Verhandler eine Unterstützung zu geben, damit er sich auf die Analyse und nicht das Zusammenstellen der Daten konzentrieren kann.¹²²

2.1.4.7. Herausforderungen

Der Einsatz von Tools zur Unterstützung von Verhandlungen ist mit Sicherheit keine bahnbrechende Neuigkeit für die IT-Wissenschaften, so aber für die Verhandlungsforschung. Daher ist davon auszugehen, dass bei den Anwendern mit einigen Widerständen zu rechnen ist.¹²³ In Summe hat sich gezeigt, dass derweil wenige Entscheider wirklich auf systemische Unterstützung zurückgreifen und ihre finale Entscheidung selten auf einem häufig als „Black Box“ bezeichneten System basieren.¹²⁴

Verhandlungsforschung begründet sich aus verschiedenen Wissenschaften. So ist es nicht verwunderlich, dass es unterschiedliche Anforderungen an Verhandlungen gibt. Ein System zu schaffen, was alle Anforderungen einheitlich und konsistent abdeckt, ist schwierig. Daher sollte in der Forschung der Fokus eher darauf liegen, zu prüfen, inwieweit eine generische Ver-

¹²¹ Vgl. Bo Yu & Rustam Vahidov (2014): Modeling Negotiation as Social Interaction for ENS Design: The PROSPER Approach, S. 169.

¹²² Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): The Elements of Negotiation Management, S. 11f.

¹²³ Vgl. Ebenda, S. 26.

¹²⁴ Vgl. Tera Allas & Nikos Georgiades (2001): New Tools for Negotiators, S. 87.

handlungsform gefunden werden kann, die die vielen Anforderungen unterstützt und technisch abbildbar ist.¹²⁵

Sofern die ersten Widerstände überwunden sind, empfehlen sich die folgenden Techniken, um bei komplexen Verhandlungen nicht den Überblick zu verlieren:¹²⁶

- **Zooming:** Zooming bezeichnet die Fähigkeit, verschiedene Hierarchielevel der Verhandlungssituation zu abstrahieren. Der Verhandler kann damit das große Ganze überblicken, aber auch in detaillierte Betrachtungen wechseln.
- **Bridging:** Bridging bezeichnet die Fähigkeit, analoge Situationen heranzuziehen, um erprobte Handlungsanweisungen ggf. auf die aktuelle Verhandlung zu transferieren.

Bei der Nutzung der Techniken werden nur bestimmte Ausschnitte der Realität betrachtet, um die Komplexität handhabbar zu machen. Die Herausforderung besteht allerdings darin, alle Teile wieder in den Gesamtkontext zu übertragen. Der Einsatz ist insbesondere dann ratsam, wenn das Verhandlungsteam keine hohe Affinität zu IT zeigt.¹²⁷

2.1.4.8. Alternative

Wie in dem vorhergehenden Kapitel erwähnt wurde, gibt es einige Widerstände in Unternehmen bezüglich des Einsatzes von Verhandlungs-Software. Die McKinsey-Berater Tera Allas und Nikos Georgiades stellen in einem Artikel für das McKinsey-Inhouse-Magazin „The McKinsey Quarterly“ eine Alternative vor. Hierbei werden zwar die theoretischen Modelle hinter der Software benutzt, aber die Technik dazu weitestgehend ausgespart. So wird die Stakeholder Analyse beispielsweise über Microsoft Excel realisiert. Dies stellt zumindest den Einsatz von strategischen Analyse-Tools sicher.¹²⁸

¹²⁵ Vgl. Bo Yu & Rustam Vahidov (2014): Modeling Negotiation as Social Interaction for ENS Design: The PROSPER Approach, S. 168.

¹²⁶ Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): The Elements of Negotiation Management, S. 15.

¹²⁷ Vgl. Ebenda, S. 15.

¹²⁸ Vgl. Tera Allas & Nikos Georgiades (2001): New Tools for Negotiators, S. 87ff.

Leider finden sich keine weiteren Aussagen darüber, wie erfolgreich und praktikabel dieser Ansatz ist.

2.1.5. Kybernetisches Konflikt- und Verhandlungsmanagement oder: Der Konflikt-Ansatz

2.1.5.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
2008	Tries, Joachim & Reinhardt, Rüdiger	Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen

Tabelle 6: Literaturbasis des Konflikt-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.5.2. Zusammenfassung

„Die Leute streiten im Allgemeinen nur deshalb, weil sie nicht verhandeln können.“

Gilbert Keith Chesterton (1874 - 1936, engl. Schriftsteller und Journalist)

Bergfried Kuthe empfiehlt Verhandlungen als *„interaktives Problemlösungsverfahren“*¹²⁹. Sofern die Konfliktparteien bereit sind, ihren Streit aufzugeben und nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen, sind Verhandlungen zu empfehlen.¹³⁰

Joachim Tries und Rüdiger Reinhardt gehen noch einen Schritt weiter und sehen im Verhandlungsmanagement die Möglichkeit zur Konfliktprävention. Dies fassen sie wie folgt zusammen: *„Verschiedene Konflikte können durch bewusstes und zielorientiertes Handeln oder durch veränderte Struktu-*

¹²⁹ Vgl. Bernfried Kuthe (2005): Verhandeln als innovativer Problemlösungsprozess, S. 145.

¹³⁰ Vgl. Klaus Macharzina & Joachim Wolf (2008): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, S. 607.

ren vermieden werden. [...] *Konfliktprophylaxe in Organisationen [kann] insbesondere durch effektive Führung betrieben werden.*¹³¹ Da es ausreichend Konflikte in Unternehmen gibt,¹³² ist es sinnvoll, innerhalb eines Unternehmens Konflikten konstruktiv und systematisch zu begegnen.

2.1.5.3. Voraussetzungen

Tries und Reinhardt legen dar, dass *„das Verhandlungsmanagement als Fortsetzung eines konstruktiven Konfliktmanagements aufgefasst werden kann“*¹³³. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, dass ein Konfliktmanagement-Ansatz im Unternehmen existent sein muss.

Um diesen Ansatz erfolgreich zu implementieren, betonen Tries und Reinhardt, dass diesem eine *„ethische Verantwortung“*¹³⁴ zugrunde liegen muss, um integrale und umsichtige Entscheidungen zu treffen, die keinen Konfliktteilnehmer begünstigen oder herabsetzen.

2.1.5.4. Kernelemente

Ausgehend von einem existenten Konflikt in einem Unternehmen lassen sich zwei unterschiedliche Wege auswählen, um sich dem Konflikt zu stellen. Zum einen gibt es den reaktiven Weg und zum anderen den proaktiven Weg. Je nachdem, welcher Weg eingeschlagen wird, wird auch der Umgang mit Konflikten im Unternehmen beeinflusst.¹³⁵

Im Folgenden findet sich eine Abbildung, die beide Wege illustriert und als Orientierung für die weitere Ausführung dienen soll.

¹³¹ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 233.

¹³² Vgl. Howard Raiffa (1982): The Art and Science of Negotiation, S. 7.

¹³³ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 162.

¹³⁴ Vgl. Ebenda, S. 237.

¹³⁵ Vgl. Ebenda, S. 261f.

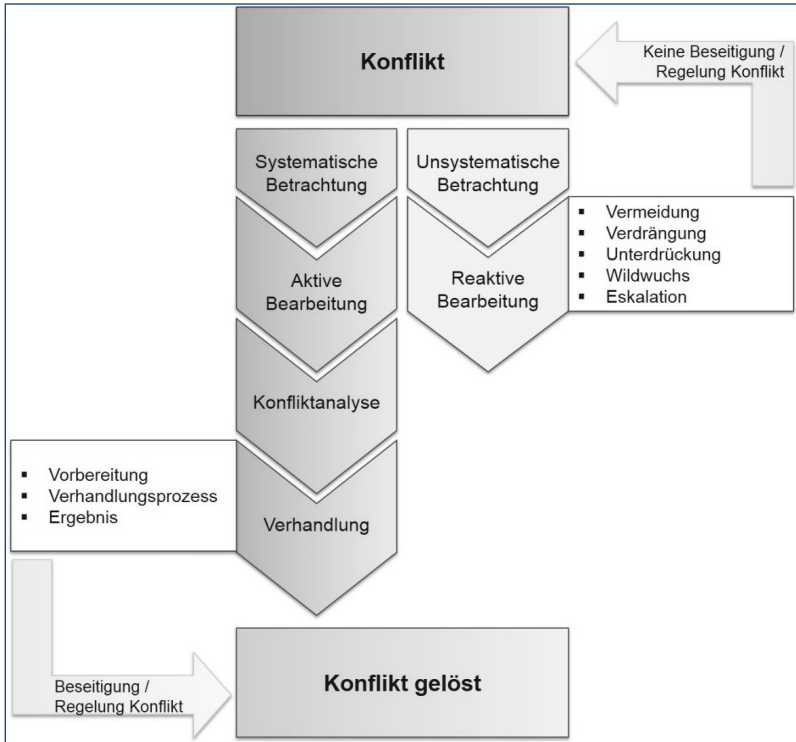


Abbildung 3: Vereinfachtes kybernetisches Verhandlungsmanagement
Quelle: In Anlehnung an: Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 262.

Der reaktive Weg

Der reaktive Weg impliziert eine unsystematische Bewertung der Konfliktsituation. Es geht darum, zu verstehen, was passiert ist, dies geschieht aber intuitiv und nicht in einer geordneten Art und Weise. Daraus können fünf verschiedene Handlungsweisen resultieren:¹³⁶

¹³⁶ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 164ff und 264f.

- **Vermeidung:** Der Konfliktempfindende flüchtet vor dem Konflikt,
- **Verdrängung:** Der Konfliktempfindende blendet den Konflikt aus,
- **Unterdrückung:** Der Konfliktverursacher stellt die Existenz des Konfliktes in Frage,
- **Wildwuchs:** Der Konflikt wird sich selbst überlassen,
- **Eskalation:** Der Konflikt verschlimmert sich.

Der proaktive Weg

Der proaktive Weg wird mit dem zu implementierenden Verhandlungsmanagement beschritten. Wichtig dabei ist, dass jede Konfliktlösung als eine Art Verhandlung wahrgenommen wird, bei der bewusst alle Schritte des Verhandlungsprozesses durchlaufen werden. Es gibt keine Gewährleistung, dass ein Konflikt auf diese Weise beigelegt werden kann. Wie bei regulären Verhandlungen in einem Unternehmen, bleibt das Ergebnis offen.¹³⁷

1. **Konfliktanalyse.** Zunächst wird eine systematische Konfliktanalyse eingeleitet. Es gilt, möglichst viele Informationen über den Konflikt zu ermitteln und ihn detailliert zu beschreiben. Dies beinhaltet das Verhalten der anderen Konfliktpartei, das eigene Verhalten, aber auch die eigene Flexibilität, vom eigenen Standpunkt abzuweichen. Der entscheidende Unterschied zur reaktiven Bewertung des Konflikts ist die Systematik im Vergleich zur Intuition.¹³⁸
2. **Verhandlungsvorbereitung.** Das Ergebnis der Konfliktanalyse geht in die Verhandlungsvorbereitung ein und hat damit einen sehr hohen Stellenwert im Gesamtprozess. Sollten Informationen erst nachträglich bekannt werden, so müssen diese der Analyse hinzugefügt und bewertet werden.¹³⁹ Im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung werden zusätzlich die folgenden Aspekte untersucht:¹⁴⁰

¹³⁷ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 230.

¹³⁸ Vgl. Ebenda, S. 132ff.

¹³⁹ Vgl. Ebenda, S. 128.

¹⁴⁰ Vgl. Ebenda, S. 268f.

- Genaue Beleuchtung der eigenen Position inklusive möglicher Argumente,
 - Betrachtung potenzieller Einigungsmöglichkeiten; daraus ergibt sich ein Einigungsraum, in dem Übereinkommen stattfinden können,
 - Entscheidung über Verhandlungsstrategie und -taktik,
 - Organisatorische Vorbereitung bezüglich Ort und Zeit der Verhandlung.
3. **Verhandlungsprozess.** Auf die Verhandlungsvorbereitung folgt der eigentliche Verhandlungsprozess, in dem mögliche Optionen zur Problemlösung diskutiert werden. Dafür nutzt der Verhandler die vorbereiteten Strategien und Taktiken.¹⁴¹ Der Prozess kann aus verschiedenen Terminen bestehen, die über einen gewissen Zeitraum andauern. Dabei werden verschiedene Phasen durchlaufen:¹⁴²
- Phase 1: Die Konfliktparteien bestehen auf ihren Positionen. Tries und Reinhardt beschreiben dieses Vorgehen als dominant distributiv. Wird diese Phase aktiv gesteuert, kann damit der gesamte Verhandlungslauf optimiert werden.
 - Phase 2: Ein möglicher Einigungsraum wird wahrgenommen, so dass Forderungen und Positionen angepasst werden. Hier werden die ersten integrativen Bemühungen der Parteien sichtbar.
 - Phase 3: Die eigentliche Arbeit an der Konfliktlösung startet. Diese Phase zeichnet sich durch integratives Verhalten aus, auch wenn der eine oder andere Punkt noch von den Konfliktparteien abgelehnt wird.
4. **Verhandlungsergebnis.** Das Verhandlungsergebnis wird aus der vorherigen Verhandlung abgeleitet.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 191ff.

¹⁴² Vgl. Ebenda, S. 218ff.

¹⁴³ Vgl. Ebenda, S. 262.

2.1.5.5. Ziel

Ziel des kybernetischen Konflikt- und Verhandlungsmanagements ist es, das soziale System, in dem ein Konflikt auftritt, instand zu halten oder gar aufzuwerten. Hierbei geht es jedoch nicht darum, sich selbst aufzugeben, sondern konstruktiv einen gemeinsamen Weg zu finden.¹⁴⁴ Etablierte Verhandlungsmechanismen können dazu beitragen, Konflikte bereits in einem Anfangsstadium aufzulösen.¹⁴⁵

2.1.5.6. Herausforderungen

Bei der Erstellung von Verhandlungsmechanismen in einem Unternehmen, muss auf die Praktikabilität geachtet werden. So kann beispielsweise das schnelle Involvieren von hierarchisch höher gestellten Mitarbeitern abschreckend auf die Konfliktparteien wirken. Zudem ist es sinnvoll, verschiedene Einstiege in das Konflikt- und Verhandlungsmanagement zu definieren, was jedoch die Komplexität von den Verfahren wiederum erhöht. Damit gilt es systematisch umzugehen.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Vgl. Joachim Tries & Rüdiger Reinhardt (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, S. 170.

¹⁴⁵ Vgl. William L. Ury, Jeanne M. Brett & Stephen B. Goldberg (1988): Designing an effective dispute resolution system, S. 415.

¹⁴⁶ Vgl. Ebenda, S. 417.

2.2. Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze

In den folgenden Kapiteln werden die bereits dargestellten Verhandlungsmanagement-Ansätze von der Autorin auf ihre Anwendbarkeit in Groß- und mittelständischen Unternehmen bewertet.

2.2.1. Vorgehen der Bewertung

Zunächst werden die Gemeinsamkeiten und direkten Unterschiede der Verhandlungsmanagement-Ansätze herausgearbeitet. Die Autorin wird auf dieser Basis eine Alternativenbewertung durchführen. Dabei handelt es sich um ein Bewertungsverfahren, das aus verschiedenen Optionen anhand eines Zielkatalogs die am besten geeignete Option ermittelt. Es wird wie folgt vorgegangen:¹⁴⁷

- Definition der Fragestellung,
- Definition der Handlungsoptionen,
- Definition der Bewertungskriterien,
- Bewertung der Handlungsoptionen,
- Handlungsempfehlung.

Die Fragestellung für die vorliegende Arbeit lautet: Inwieweit sind die vorliegenden Verhandlungsmanagement-Ansätze in Groß- und mittelständischen Unternehmen anwendbar? Dabei geht es maßgeblich darum, herauszufinden, ob und in welchem Umfang die Ansätze praktikabel für Unternehmen sind.

Die Handlungsoptionen entsprechen den Verhandlungsmanagement-Ansätzen, die in den vorhergehenden Kapiteln des Hauptteils beschrieben worden sind.

Für die Bewertung der Handlungsoptionen wird ein Zielkatalog erstellt (Kapitel 2.2.3 Der Interessenkatalog). Dieser beinhaltet die Interessen von

¹⁴⁷ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 19ff.

Groß- und mittelständischen Unternehmen bezüglich der Systematisierung von Verhandlungsprozessen. Es kann in diesem Fall auch von einem Interessenkatalog gesprochen werden. Auf Basis des Interessenkatalogs erfolgt die eigentliche Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze (Kapitel 2.2.4 Die Bewertung).

Die Alternativenbewertung dient dazu, den Entscheidungsprozess und die damit verbundenen positiven und negativen Aspekte der einzelnen Ansätze transparent zu machen.¹⁴⁸ Die daraus resultierende Bewertungstabelle kann später als Handlungsanleitung für eine Implementierungsentscheidung benutzt werden. Für eine dezidierte Entscheidung empfiehlt die Autorin jedoch zwei weitere Schritte. Zum einen ist es zu empfehlen, die Bewertung erneut für eine spezifische Unternehmensumgebung durchzuführen. Zum anderen sollte eine Gewichtung der Interessen vorgenommen werden, die die jeweiligen Schwerpunkte des Unternehmens widerspiegeln. Die Autorin verzichtet für die generische Bewertung im Rahmen der Arbeit darauf, da eine Gewichtung stark vom Unternehmenstyp und dem Produkt- bzw. Leistungsportfolio des Unternehmens abhängt. Insofern soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Bewertungsergebnisse nur eine erste Indikation der Möglichkeiten und Limitationen der Ansätze als Basis für die nächsten Schritte zur Systematisierung von Verhandlungsprozessen darstellen.

2.2.2. Kategorien systematisierter Verhandlungsprozesse

Die beschriebenen Ansätze sind teils sehr unterschiedlich, haben aber auch Gemeinsamkeiten. Folgende Aspekte finden sich in allen vorliegenden Ansätzen wieder:

- Mit Verhandlungsmanagement sollen die Verhandlungsergebnisse optimiert werden.
- Verhandlungen werden als ein Prozess wahrgenommen, der aus mehreren Schritten besteht. Die Schritte können von allen Verhand-

¹⁴⁸ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 19.

lungsbeteiligten beeinflusst werden. Jede Beeinflussung hat wiederum Effekte auf das Verhandlungsergebnis.

- Die Verhandlungsvorbereitung wird als Kernstück des Verhandlungsprozesses verstanden. Es wird daher empfohlen, hier den meisten Aufwand zu investieren, um zu einem optimalen Verhandlungsverlauf und damit auch -ergebnis zu kommen.

Darüber hinaus haben die Verfahren Facetten, die sie voneinander unterscheiden.

- Der Harvard-Ansatz und der Kompetenz-Ansatz setzen auf die Anpassung der Fähigkeiten und Denkmuster der einzelnen Verhandlungsteams bzw. der gesamten Organisation. Bei diesen Ansätzen wird maßgeblich die Unternehmenskultur beeinflusst, um Verhandlungsprozesse zu systematisieren.
- Der Controlling-Ansatz und der Konflikt-Ansatz setzen auf die Erweiterung der existenten bzw. die Implementierung neuer Prozesse. Dadurch wird die Prozesslandschaft des Unternehmens beeinflusst.
- Der IT-Ansatz beeinflusst wiederum die Systemlandschaft des Unternehmens. Hier geht es um die Unterstützung der existenten Verhandlungsprozesse durch den Einsatz eines IT-Systems.

Aus den benannten Unterschieden ergeben sich drei differenzierte Kategorien bezüglich der Systematisierung von Verhandlungsprozessen für Unternehmen:

- Die Kategorie „Kultur“: Diese Ausrichtung betrifft Unternehmen, die ihre Verhandlungsprozesse über die Einstellung der Mitarbeiter und der Anpassung der Unternehmenskultur positiv beeinflussen und professionalisieren wollen.
- Die Kategorie „Prozess“: Diese Richtung betrifft Unternehmen, die ihre Verhandlungsprozesse über Optimierungen und Erweiterungen von Prozessen systematisieren wollen.
- Die Kategorie „IT“: Diese Ausrichtung betrifft Unternehmen, die ihre existierenden Prozesse mit Hilfe eines IT-Systems verbessern wollen.

Die drei Kategorien beinhalten unterschiedliche Interessen. Daher wird die Autorin sie im folgenden Interessenkatalog zusätzlich zu weiteren Kategorien berücksichtigen.

2.2.3. Der Interessenkatalog

Der Interessenkatalog reflektiert die identifizierten Interessen von Groß- und mittelständischen Unternehmen. Dabei wird nicht unterschieden, ob ein Interesse explizit in einem Großunternehmen oder in einem mittelständischen Unternehmen auftritt. Stattdessen werden die Interessen gesamthaft dargestellt. In einer nachfolgenden Situationsanalyse gilt es, individuell zu überprüfen, welche Interessen für das spezifische Unternehmen relevant sind und welche nicht.¹⁴⁹

Interessen können als „*Leitmotive für die Entscheidungsfindung*“¹⁵⁰ der Unternehmen verstanden werden. Damit stellen sie relevante Zustände dar, die bei einer Einführung eines Verhandlungsmanagement-Ansatzes berücksichtigt werden müssen. Um die Arbeit mit Interessen und genauer eine konkrete Bewertung dieser sinnvoll zu ermöglichen, werden die folgenden Kriterien für die Erstellung von Interessen berücksichtigt:¹⁵¹

- Emotionale Resonanz: Dies bedeutet für den vorliegenden Fall, dass das Interesse wirklich von Bedeutung für das Unternehmen ist.
- Lösungsoffenheit: Das Interesse kann durch verschiedene Lösungsausprägungen bedient werden.
- Greifbarkeit: Das Unternehmensinteresse muss greifbar sein, so dass Lösungsansätze konkret überprüft werden können.
- Positive Formulierung: Eine positive Interessensformulierung unterstützt die vorhergehenden Kriterien und sorgt für ein klares Verständnis.

¹⁴⁹ Weiterführende Informationen zum Thema Situationsanalyse befinden sich hier: Reinhard Habermüller (2012): *Systems Engineering: Grundlagen und Anwendung*, S. 196f.

¹⁵⁰ Vgl. Gläßer, Ulla & Kirchhoff, Lars (2005): *Lehrmodul 2: Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Emotion und Präzision*, S. 131.

¹⁵¹ Vgl. Ebenda, S. 131f.

Der gesamte Interessenkatalog besteht aus 26 Interessen, die fünf verschiedene Kategorien repräsentieren: Ressourcen, Compliance, Qualität, Kultur, Prozess und IT.

- **Ressourcen:** In dieser Kategorie stehen Interessen im Vordergrund, die sich mit der Auslastung der Mitarbeiter bei der Implementierung und Fortführung des Verhandlungsmanagements beschäftigen.¹⁵² Des Weiteren spielt der monetäre Aufwand eine Rolle.¹⁵³ Dieser wird im Rahmen der Arbeit jedoch nicht bewertet, da keine Implementierungs- oder laufenden Kosten für die Ansätze vorliegen.
- **Compliance:** Hier werden drei wichtige Aspekte aufgegriffen. Es geht um die mögliche Auswertung personenbezogener Daten. Dabei handelt es sich um ein häufig diskutiertes Thema mit dem Betriebsrat, sofern es einen gibt.¹⁵⁴ Des Weiteren steht die ethische Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft im Fokus. Da die Verantwortung durch die Unternehmenskultur bedingt wird, ist es interessant zu betrachten, inwieweit die Verhandlungsprozesse im Rahmen eines Verhandlungsmanagements die Verantwortung ebenfalls positiv beeinflussen.¹⁵⁵ Zu guter Letzt bestehen Interessen rund um die Unterstützung vorhandener Regularien und gesetzlicher Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss.¹⁵⁶
- **Qualität:** In dieser Kategorie ist die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Rahmen von Verhandlungsprozessen von Interesse sowie die Ableitung möglicher Kennzahlen. Eine ausführliche Dokumentation spielt eine zusätzliche Rolle, um die Er-

¹⁵² Vgl. Truecare GmbH Project Performance (Herausgeber): Projektmanagement Handbuch, Stichwort: Ressourcenplanung, online verfügbar unter: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/ressourcenplanung/>, letzter Aufruf: 14.12.2014.

¹⁵³ Vgl. Ebenda.

¹⁵⁴ Vgl. Institut zur Fortbildung von Betriebsräten: Lexikon für die tägliche Betriebsratsarbeit, online verfügbar unter: <https://www.ifb.de/betriebsratsvorsitzende/lexikon/do/lexikondetail/letter/D/shortlink/datenschutz.html>, letzter Aufruf: 13.11.2014.

¹⁵⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2010): Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, S. 38.

¹⁵⁶ Vgl. Eberhard Krüger (2011): Compliance – Ein Thema mit vielen Facetten, S. 50.

gebnisse des Verhandlungsmanagements im gesamten Unternehmen zu teilen.¹⁵⁷

Darüber hinaus wird überprüft, inwieweit die Mitarbeiter-Fluktuation gesenkt werden kann. Eine mögliche Veränderung kann aus einer positiven Beeinflussung der Unternehmenskultur und einer daraus resultierenden produktiveren und effektiveren Arbeitsatmosphäre resultieren.¹⁵⁸

Im Rahmen einer Veränderung der Unternehmenskultur kann ebenso die Überprüfung einer Begünstigung der Unternehmensziele relevant sein.¹⁵⁹ Da Ziele jedoch stark von der Grundausrichtung eines Unternehmens abhängen, ist eine generische Bewertung nicht sinnvoll. Dies ist im Zuge einer Situationsanalyse nachzuholen.

- **IT:** In dieser Kategorie stellt sich die Frage, ob eine gewünschte systemische Unterstützung des Ansatzes vorgesehen ist. Sofern dies der Fall ist, besteht das grundsätzliche Interesse, dass alle Schritte eines Verhandlungsprozesses unterstützt werden sowie die interne als auch die externe Kommunikation innerhalb von Verhandlungsprozessen.¹⁶⁰
- **Prozess:** Hier steht die Verankerung des erweiterten bzw. neuen Prozesses in der Unternehmenslandschaft im Vordergrund. Es ist zu prüfen, wie integriert das Verhandlungsmanagement eingeführt werden kann und inwieweit sich die Ergebnisse beispielsweise über eine Wissensdatenbank im Unternehmen verteilen lassen. Dabei ist die schnelle Akzeptanz der Mitarbeiter sehr wichtig sowie die Sicherstellung eines durchgehenden Kommunikations- und Informationsflusses.¹⁶¹

Des Weiteren lohnt sich ein Blick auf die klare und transparente Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Verhandlungsmanagements.

¹⁵⁷ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 189f.

¹⁵⁸ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2010): Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, S. 39.

¹⁵⁹ Vgl. Huber, Alexander (2008): Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs, S. 27f.

¹⁶⁰ Vgl. J.D. Nyhart & Dhanesh K. Samarasan (1987): The Elements of Negotiation Management, S. 1ff.

¹⁶¹ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler & Michael Rosemann (2012): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, S. 283f.

- **Kultur:** Die Kategorie „Kultur“ dreht sich maßgeblich um die Mitarbeiter und die Beziehungen des Unternehmens. Besonders wichtig erscheint die Akzeptanz der Auswirkungen des Verhandlungsmanagements auf die Unternehmenskultur. Zusätzlich ist es von Interesse, dass die Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern und Geschäftspartnern unterstützt oder sogar verbessert werden. Bei den externen Beziehungen kann sogar noch ein Schritt weiter gegangen werden, denn eine veränderte Kultur kann die Außenwirkung eines Unternehmens beeinflussen.¹⁶²

Sofern das Verhandlungsmanagement die Kultur eines Unternehmens beeinflusst, muss überprüft werden, inwieweit dies die Motivation der Mitarbeiter steigert.¹⁶³

Zu guter Letzt ist die Integration des Verhandlungsmanagements im Unternehmen von Belang. Bei einer vollständigen Integration besteht der Wunsch, dass sich dies auch im Personalmanagement-Prozess wiederfindet, was einer nachhaltigen Implementierung dienlich ist.¹⁶⁴

Eine detaillierte Beschreibung der identifizierten Interessen und weiterführenden Gedanken befinden sich in Anhang 2 Ausführlicher Interessenkatalog.

2.2.4. Die Bewertung

Im Rahmen der Alternativenbewertung erfolgt die Bewertung auf Basis eines Zielerfüllungsgrades, d.h. in welchem Ausmaß der jeweilige Ansatz den einzelnen Interessen entspricht.¹⁶⁵ Dabei möchte die Autorin darstellen, welche Ansätze inwieweit die definierten Interessen des Unternehmens

¹⁶² Vgl. Zell, Helmut: Welche Funktion erfüllt eine Unternehmenskultur?, online verfügbar unter: <http://www.ibim.de/ukult/1-5.htm>, letzter Aufruf: 12.11.2014.

¹⁶³ Vgl. Huber, Alexander (2008): Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs, S. 28.

¹⁶⁴ Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 86.

¹⁶⁵ Vgl. Reinhard Haberfellner (2012): Systems Engineering: Grundlagen und Anwendung, S. 221f.

erfüllen. Es wird eine fünfstufige Likert-Skala von 0 - 4 verwendet, die die folgende Bedeutung hat:¹⁶⁶

Skalenwert	Zielerfüllungsgrad
0	Kriterium wird überhaupt nicht erfüllt.
1	Kriterium wird in wenigen Aspekten erfüllt.
2	Kriterium wird in vielen Aspekten erfüllt.
3	Kriterium wird erfüllt.
4	Kriterium wird übererfüllt.

Tabelle 7: Bewertungsskala
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bewertung erfolgt durch die Autorin, so dass das Ergebnis als subjektiv betrachtet werden kann. Dies bestätigt Gudrun Stiller im Eintrag „Likert-Skala“ des Wirtschaftslexikon24: *„Es handelt sich dabei um ein personenorientiertes Messinstrument, da eine Diskriminierung der Versuchsperson nach ihrer Einstellung zum jeweiligen Untersuchungsgegenstand erzielt wird.“*¹⁶⁷ Daraus folgend soll hier noch einmal darauf hingewiesen werden, wie wichtig eine konkrete Situationsanalyse vor einer Implementierung ist. Die vorliegende Bewertung soll dafür als Orientierung gelten und Transparenz in die Stärken und Schwächen der einzelnen Ansätze bringen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Bewertung dargestellt. Nach einem Gesamtüberblick werden die einzelnen Ergebnisse der Verhandlungsmanagement-Ansätze vorgestellt und die Kernpunkte pro Kategorie analysiert. Bei der Bewertung wird kein Gesamtzielerfüllungsgrad über alle Kategorien erstellt, da dieser für die Thematik der Arbeit nicht aussagekräftig ist. Wie bereits erwähnt, geht es darum, die Ausprägungen der einzelnen Ansätze sichtbar zu machen und zu verstehen und nicht die Ansätze auf eine Gesamtsumme zu reduzieren.

¹⁶⁶ Vgl. Stiller, Gudrun (2014): Wirtschaftslexikon24, Stichwort: Likert-Skala, online verfügbar unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/likert-skala/likert-skala.htm>, letzter Aufruf: 13.12.2014.

¹⁶⁷ Vgl. Ebenda.

Die vollständige Analysematrix mit allen Interessen und einer Erklärung zur getroffenen Bewertung ist in Anhang 3 Detaillierte Bewertung zu finden.

Gesamtkontext

Das nachstehende Bild zeigt alle Ergebnisse auf einen Blick. Diese Übersicht soll als Orientierung für die folgenden Betrachtungen dienen.

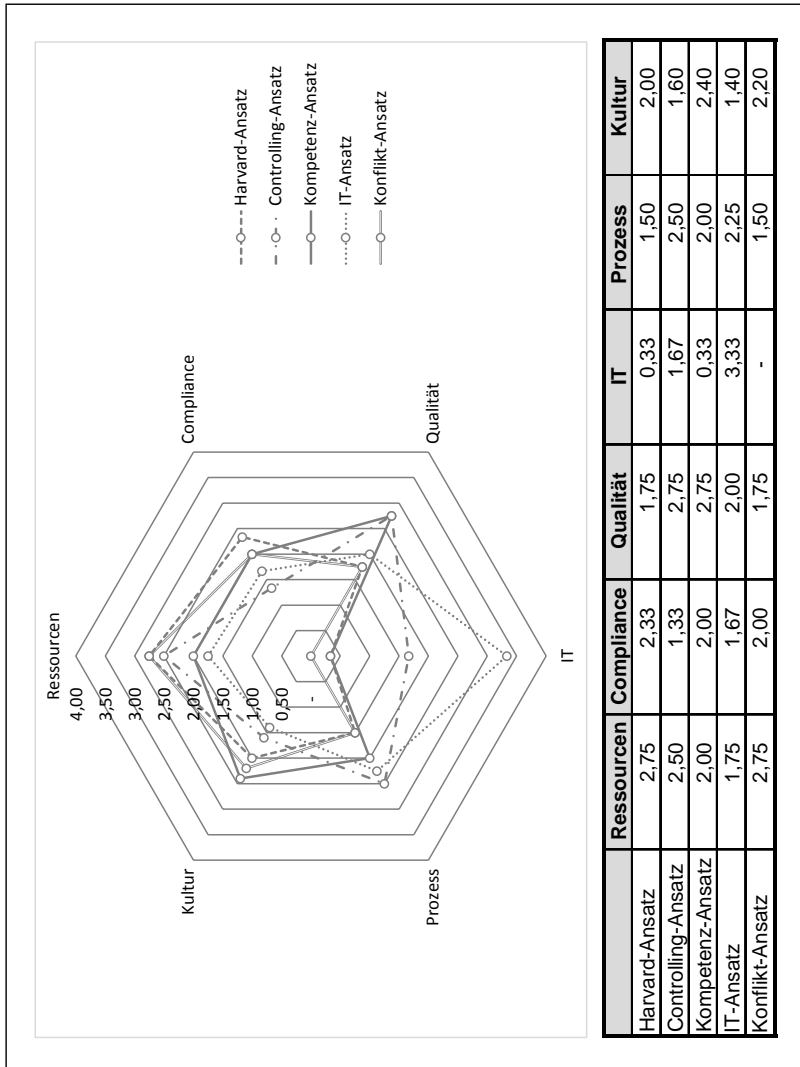


Abbildung 4: Alternativenbewertung aller Ansätze
 Quelle: Eigene Darstellung.

2.2.4.1. Bewertung des Harvard-Ansatzes

Abbildung 5 zeigt die Bewertungsergebnisse für den Harvard-Ansatz.

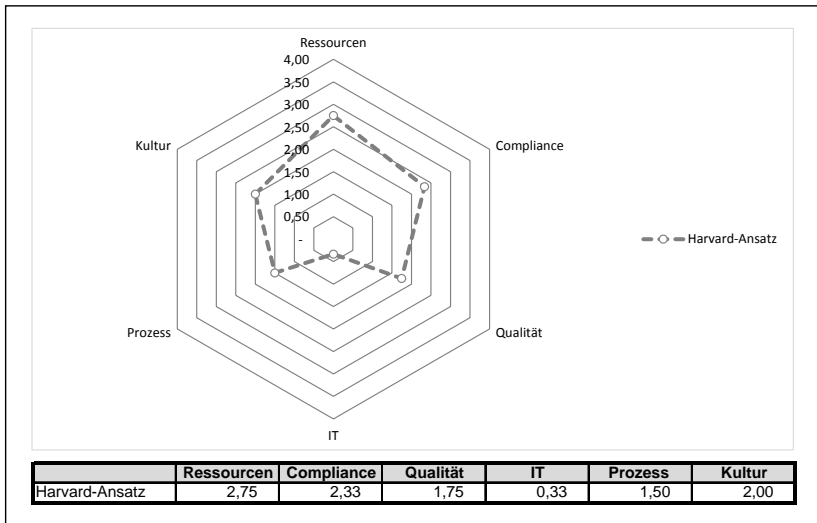


Abbildung 5: Bewertungsergebnisse Harvard-Ansatz
Quelle: Eigene Darstellung.

Ressourcen

In der Kategorie Ressourcen erreicht der Harvard-Ansatz im Vergleich mit den anderen Ansätzen ein sehr gutes Ergebnis, da wenig Aufwand benötigt wird, um den Ansatz zu implementieren. Auch wenn die monetäre Seite des Ansatzes nicht bewertet wurde, ist davon auszugehen, dass die Bewertung ähnlich ausfällt wie die der Aufwände, da nur für potenzielle initiale Trainings externe Kräfte benötigt werden.

Compliance

Auch hier schneidet der Harvard-Ansatz am besten von allen Ansätzen ab, was sich maßgeblich darauf zurückführen lässt, dass keine personenbezogenen Daten erfasst werden und eine ethische Haltung dem Ansatz zu Grunde liegt. Sachbezogenes Verhandeln basiert auf Respekt gegenüber allen Verhandlungsparteien. Das Ergebnis wird jedoch durch eine fehlende Berücksichtigung gesetzlicher und unternehmerischer Vorschriften negativ

beeinflusst. Eine Erweiterung des Ansatzes an dieser Stelle ist jedoch grundsätzlich denkbar.

Qualität

Grundsätzlich wird eine Dokumentation der Verhandlungsprozesse unterstützt und gefördert. Allerdings sind keine Kennzahlen-Systeme vorgesehen, was eine regelmäßige Überprüfung der Verhandlungsergebnisse über das final verhandelte Ergebnis schwierig macht. Die Autorin sieht jedoch Potenzial, um den Ansatz in einem zweiten Schritt zu erweitern. Hierfür könnte der Controlling-Ansatz als Vorbild genommen werden.

IT

Der Harvard-Ansatz hat in der Kategorie IT sehr wenig Punkte bekommen, da dieser keine systemische Unterstützung vorsieht. Allerdings ist auch hier eine Erweiterung auf Basis des IT-Ansatzes denkbar. Die niedrigen Punkte spiegeln also nur eine Momentaufnahme wider, die bedürfnisorientiert angepasst werden kann.

Prozess

Im Prozess-Bereich wird die Schwäche des Harvard-Ansatzes deutlich. Die Implementierung des Ansatzes geschieht nicht ausreichend systematisiert. Dem Verhandlungsmanagement-Ansatz fehlt eine nachhaltige Verankerung im gesamten Unternehmen über festgelegte Kommunikations- und Informationsflüsse sowie Prozessschnittstellen.

Kultur

Was auf der Prozessseite sehr deutlich wird, schlägt sich zu einem gewissen Maß auch auf der Kultur-Seite nieder. Die Verhandlungsmentalität, die im Rahmen des Harvard-Ansatzes implementiert wird, bezieht sich maßgeblich auf verhandelnde Abteilungen, so dass nicht von einer Integration im gesamten Unternehmen gesprochen werden kann. Damit einhergehend bleiben weitere positive Effekte über eine gesamtheitliche Beeinflussung der Unternehmenskultur aus.

Gesamteindruck

Der Harvard-Ansatz eignet sich gut, um zeitnah Verhandlungsergebnisse zu verbessern und das Bewusstsein herzustellen, dass der Verhandlungspro-

zess nicht nur in der Verhandlung selbst beeinflussbar ist. Schwächen sind jedoch bei einer konkreten Systematisierung sichtbar, so dass sich aus dem Harvard-Konzept keine Veränderungen für das gesamte Unternehmen generieren lassen.

2.2.4.2. Bewertung des Controlling-Ansatzes

Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungsergebnisse des Controlling-Ansatzes.

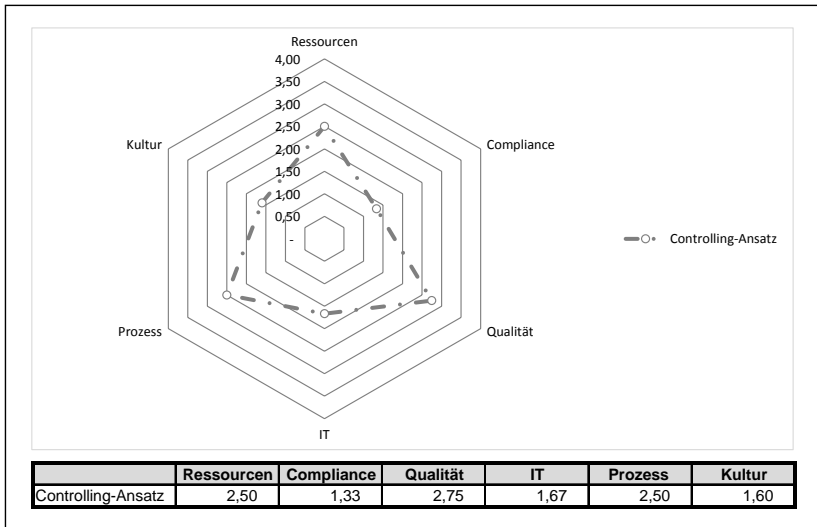


Abbildung 6: Bewertungsergebnisse Controlling-Ansatz
Quelle: Eigene Darstellung.

Ressourcen

Im Hinblick auf die Kategorie Ressourcen schneidet der Controlling-Ansatz verhältnismäßig gut ab. Sofern Controlling in einem Unternehmen bereits aktiv betrieben wird und eine entsprechende Haltung zur Messung und Analyse von Kennzahlen vorhanden ist, kann mit geringen Aufwänden bei der Implementierung des Ansatzes gerechnet werden. Daher spricht zunächst nichts gegen eine rein interne Umsetzung. Dennoch muss im Hinterkopf behalten werden, dass der Aufwand zur Überzeugung der Mitarbeiter

in Nicht-Controlling-Abteilungen nicht unterschätzt werden darf und ein Change-Management-Prozess in jedem Fall erforderlich ist.

Compliance

Ein umfassendes Kennzahlen-System wird im Zuge des Controlling-Ansatzes eingeführt. Dies beinhaltet in erster Linie die Sammlung von personenbezogenen Daten. So ist es nicht verwunderlich, dass die Autorin diesem Ansatz weniger Punkte gibt. Darüber hinaus ist eine Unterstützung der ethischen Verantwortung durch diesen faktischen Ansatz nur bedingt gegeben.

Qualität

In dieser Kategorie kann der betrachtete Ansatz punkten. Das liegt daran, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für das gesamte Unternehmen implementiert wird, der den Fokus auf die Verbesserung von Verhandlungsergebnissen legt.

IT

Für den Ansatz spricht die Empfehlung einer Wissensdatenbank-Implementierung. Dies ist von Vorteil, um Verhandlungsergebnisse und entsprechende Auswertungen im Unternehmen verfügbar zu machen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass eine derartige Datenbank keine Unterstützung für den Verhandlungsprozess außerhalb der Verhandlungsvorbereitung bietet. Auch der Controlling-Ansatz könnte mit Blick auf den IT-Ansatz in einem zweiten Schritt erweitert werden.

Prozess

In der Kategorie Prozess schneidet der Controlling-Ansatz von allen Ansätzen am besten ab. Punktabzug gibt es lediglich bezüglich einer kurzfristigen Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Es ist mit Widerständen zu rechnen, so dass es sehr wichtig ist, dies bei der Implementierung zu berücksichtigen. Eine voreilige Einführung ohne vorherige umfassende Information der Mitarbeiter kann schnell nachteilig werden und den Einsatz des Controlling-Ansatzes maßgeblich gefährden.

Kultur

Während der Controlling-Ansatz seine Vorteile auf der Prozess-Seite hat, gibt es Schwächen auf der Kultur-Seite. Dies ist nicht verwunderlich, denn das soziale Gefüge eines Unternehmens steht hier nicht im Vordergrund. Im Zuge einer Situationsanalyse ist daher genau zu überprüfen, inwieweit das fehlende Engagement bezüglich der internen Beziehungen für das Unternehmen ein Manko darstellt. Genau für solche Fälle ist eine Gewichtung der Interessen sinnvoll.

Gesamteindruck

Der Controlling-Ansatz systematisiert Verhandlungsprozesse einer gesamten Organisation systematisch und stringent und fördert eine kontinuierliche Verbesserung der Verhandlungsergebnisse. Dabei fehlen soziale Elemente. Der Ansatz macht in Summe einen professionellen und durchdachten Eindruck. Die Autorin sieht hier viel Potenzial und kann sich eine Kombination mit dem Harvard-Ansatz gut vorstellen. Das sachbezogene Verhandeln als Grundsatz der eigentlichen Verhandlungsführung könnte die fehlende soziale Komponente ausbalancieren.

2.2.4.3. Bewertung des Kompetenz-Ansatzes

Abbildung 7 zeigt die Bewertungsergebnisse für den Kompetenz-Ansatz.

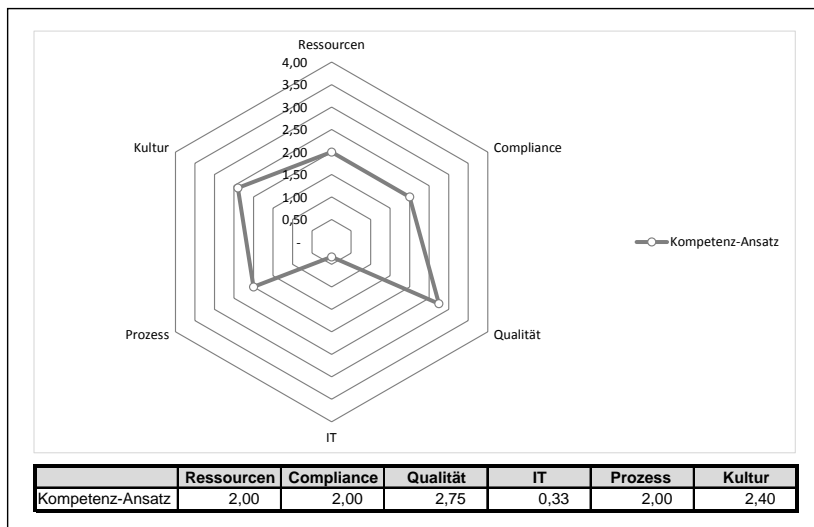


Abbildung 7: Bewertungsergebnisse Kompetenz-Ansatz
Quelle: Eigene Darstellung.

Ressourcen

Die Implementierung des Kompetenz-Ansatzes nimmt viel Zeit und Ressourcen in Anspruch. Zwar ist grundsätzlich eine rein interne Implementierung vorstellbar, allerdings sieht die Autorin dabei eine große Herausforderung bei der objektiven Ist-Analyse des Unternehmens. Da es aus diesem Grund sinnvoll erscheint, externe Kräfte einzusetzen, wurden diesbezüglich Punkte abgezogen. Sofern diese Anfangsaufwendungen jedoch überwunden sind, erscheint es denkbar einfach, die neue Umgangweise neuen Mitarbeitern näher zu bringen.¹⁶⁸

Compliance

Der Ansatz zielt auf ein Umdenken der Organisation ab. Es geht darum, interne und externe Beziehungen zu verbessern. Dies passiert auf einer respektvollen Basis, die den Aspekt der ethischen Verantwortung angemessen

¹⁶⁸ Grundsätzlich könnte diese Rolle auch von einer internen Beratungsstelle übernommen werden. Im Schnitt zwischen Groß- und mittelständischen Unternehmen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass alle Unternehmen über eine derartige Abteilung verfügen, daher wird diese Betrachtung außen vor gelassen.

berücksichtigt. Aus diesem Grund hat der Kompetenz-Ansatz in der Kategorie „Compliance“ verhältnismäßig gut abgeschnitten.

Qualität

Der Kompetenz-Ansatz sieht die Implementierung eines nachhaltigen Kennzahlen-Systems vor. Die Erstellung dieses Systems ist jedoch als komplex und herausfordernd einzustufen. Darüber hinaus liegt der Fokus bei der Einführung eines kontinuierlichen integrierten Verbesserungsprozesses. Damit wird nicht nur die Unternehmensatmosphäre positiv beeinflusst, sondern auch ein gewisses Maß an Transparenz im gesamten Unternehmen hergestellt.

IT

In der Kategorie IT wurden wenige Punkte vergeben, da grundsätzlich keine systemische Unterstützung vorgesehen ist. Allerdings schließt der Aufbau des Ansatzes grundsätzlich kein IT-System aus, so dass weitere Kombinationsmöglichkeiten möglich wären.

Prozess

Auf der Prozess-Seite schneidet der Ansatz mittelmäßig ab. Es ist ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss gegeben. Die Verteilung von Aufgaben und Rollen ist jedoch nur sehr vage beschrieben und bedarf ggf. einer Nachschärfung. Die Autorin sieht dies jedoch als unkritisch an, da es im Rahmen einer Implementierung nachgeholt werden kann.

Kultur

Aufgrund der Zielstellung des Ansatzes, eine lernende Organisation zu implementieren, ist es nicht verwunderlich, dass der Ansatz in der Kategorie Kultur die meisten Punkte erhält. Als einziges mögliches Hindernis ist die kurzfristige Akzeptanz der Mitarbeiter zu betrachten. Umfangreiche Maßnahmen zur Involvierung der Mitarbeiter wie beispielsweise die Schaffung von Multiplikatoren sollen dagegen Abhilfe schaffen. Eine konsequente Umsetzung dieser Maßnahmen ist ratsam.

Gesamteindruck

Der Kompetenz-Ansatz ist umfassend und systematisiert die Verhandlungsprozesse eines Unternehmens ganzheitlich. Dabei bedient sich der An-

satz verschiedener Elemente der Verhandlungsforschung. Die Überlegungen, die dem Ansatz zugrunde liegen, sind für die Entwicklung eines Verhandlungsmanagements aus Sicht der Autorin professionell. Dabei setzt dieser Ansatz einen anderen Schwerpunkt als der Controlling-Ansatz. Es bleibt die Herausforderung, zu gewährleisten, dass wirklich alle Mitarbeiter wissen, was ihre Rolle und ihre Verantwortung ist, zumindest bis das veränderte Verhalten wirklich in die Kultur und Mentalität des Unternehmens übergegangen ist.

2.2.4.4. Bewertung des IT-Ansatzes

Dies sind die Bewertungsergebnisse für den IT-Ansatz.

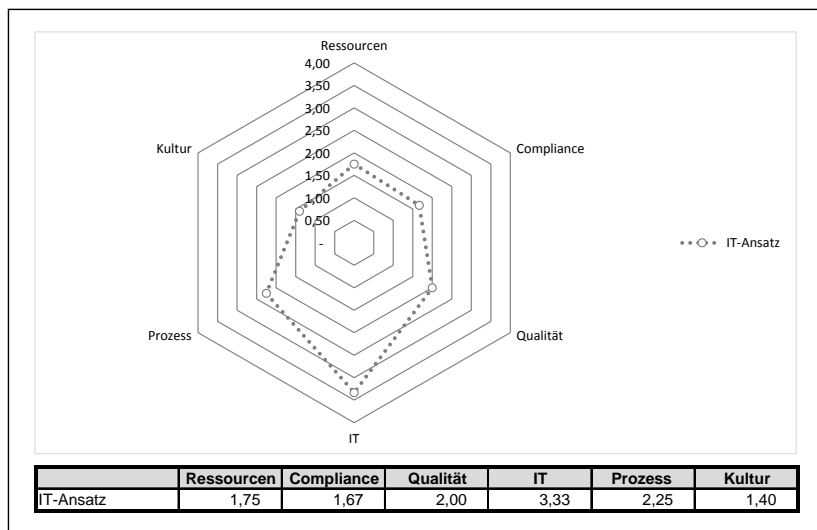


Abbildung 8: Bewertungsergebnisse IT-Ansatz
Quelle: Eigene Darstellung.

Ressourcen

In der Kategorie Ressourcen hat der IT-Ansatz von allen Ansätzen die wenigsten Punkte bekommen. Das liegt daran, dass im Rahmen einer Software-Implementierung immer auch externe Kräfte, mindestens der Lieferant, eingebunden sind. Darüber hinaus gibt es im Zuge einer Situationsanalyse aus monetärer Sicht noch die fortführenden Kosten zu berücksich-

tigen in Form von Wartungsgebühren. Dies wurde in der vorliegenden Bewertung nicht aufgenommen, wird im Echt-Fall indes nicht zu einer Verbesserung der Bewertung führen.

Compliance

Im Rahmen der Compliance-Bewertung hat der IT-Ansatz mittelmäßig abgeschlossen. Das liegt aus Sicht der Autorin daran, dass der IT-Ansatz einen vorhandenen Prozess unterstützt und es an diesem liegt, den Compliance Part zu bedienen. Die Software muss diesbezüglich maximal sicherstellen, dass personenbezogene Daten nicht öffentlich dargestellt werden, sofern dieser Wunsch vorhanden ist und alle sensiblen Daten geschützt und sicher sind. Dies lässt sich generisch aber schwer bewerten, da IT-Systeme unterschiedlich aufgebaut sein können.

Qualität

Die mittelmäßige Bewertung des Ansatzes im Bereich Qualität lässt sich auf die gleichen Ursachen zurückführen. Die IT stützt den Prozess, macht ihn aber nicht maßgeblich aus. Es ist wichtig, dies bei der Modellierung der eigenen Verhandlungsprozesse zu berücksichtigen.

IT

Durch die überdurchschnittliche Fokussierung auf die Implementierung eines IT-Systems zur Unterstützung der existenten Verhandlungsprozesse werden hier die meisten Punkte vergeben. Damit liegt der IT-Ansatz in dieser Kategorie außerhalb jeder Konkurrenz.

Prozess

Auch aus Prozess-Sicht schneidet der IT-Ansatz gut ab. So basiert ein IT-System auf Prozessen und gibt viel Struktur vor. Wird der IT-Ansatz ggf. kombiniert, kann das als Vorteil genutzt werden für Ansätze, die selber wenig Struktur bieten. Des Weiteren werden Kommunikations- und Informationsflüsse unterstützt und Kennzahlen lassen sich zumeist einfach einstellen und analysieren.

Kultur

Zu guter Letzt bleibt noch die Bewertung aus Kultur-Sicht übrig. Je nach Auswahl der Software werden unterschiedliche Bereiche mehr oder weni-

ger unterstützt. Ein Beispiel dafür ist die externe Kommunikation. Wird ein ENS ausgewählt, so wird externe Kommunikation unterstützt, im Falle eines DSS ist dies nicht der Fall. So gibt es hier einige Graubereiche, die wiederum dazu führen, dass der Ansatz generisch nicht gut bewertet wird. Es ist zu vermuten, dass eine Bewertung besser ausfallen wird, wenn die Interessen gewichtet und konkrete Systeme überprüft werden.

Gesamteindruck

Die Autorin hat Zweifel, ob die systemische Unterstützung tatsächlich eigenständig unter dem Begriff Verhandlungsmanagement laufen sollte. Vielmehr sieht sie hier einen erweiternden Ansatz, der gut mit anderen Ansätzen wie zum Beispiel dem Harvard-Ansatz kombiniert werden kann. Darüber hinaus ist der IT-Ansatz per se recht offen gehalten, da er unterschiedliche Systeme mit unterschiedlichen Zielsetzungen empfiehlt. Obwohl DSS und NSS nicht unterschätzt werden sollten, geht der Marktstandard eher Richtung ENS.

2.2.4.5. Bewertung des Konflikt-Ansatzes

Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungsergebnisse des Konflikt-Ansatzes.

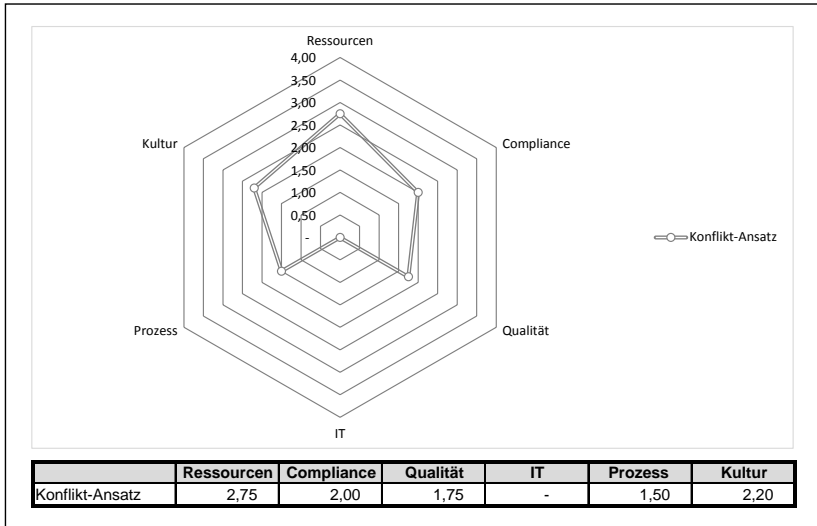


Abbildung 9: Bewertungsergebnisse Konflikt-Ansatz
 Quelle: Eigene Darstellung.

Ressourcen

Die Erweiterung des betrieblichen Konfliktmanagements mit einer Systematisierung der Verhandlungsprozesse erscheint nicht besonders aufwendig. Dabei ist zu berücksichtigen, inwieweit die eigentlichen Verhandlungsprozesse des Unternehmens bereits professionalisiert sind. Je besser die Prozesse aktuell funktionieren, desto einfacher ist eine fortführende Anwendung im Bereich von Konflikten.

Compliance

Grundsätzlich erfüllt der Konflikt-Ansatz auf Compliance-Seite die Mehrzahl der Kriterien. Er erleidet jedoch einen erheblichen Punktabzug bei der Berücksichtigung von gesetzlichen Vorschriften. Mit Blick auf das Verhandlungsmanagement erscheint dies schwierig. Auf den zweiten Blick muss festgestellt werden, dass dies im Rahmen von Konfliktmanagement als unkritisch einzustufen ist.

Qualität

Im Bereich der Qualität bildet der Konflikt-Ansatz das Schlusslicht. Das liegt daran, dass es nicht vorgesehen ist, Kennzahlen einzuführen und auszuwerten oder Ergebnisse transparent im Unternehmen zu kommunizieren im Vergleich mit den anderen, im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewerteten Ansätzen.

IT

Aus IT-Sicht kann der Konflikt-Ansatz nicht überzeugen. Das liegt daran, dass keine IT-Unterstützung empfohlen wird. Die Autorin kann das jedoch nachvollziehen. Es fällt schwer, in der proaktiven Konfliktprophylaxe einen Ansatzpunkt zu finden, in dem dies sinnvoll erscheint.

Prozess

Obwohl der Konflikt-Ansatz strukturgebend ist, führt die fehlende Transparenz zu Punktabzug. Die klare Vorgehensweise gibt allein den Konfliktbeteiligten Transparenz. Auch mit einem punktuell schlechteren Ergebnis ist die Frage aufzuwerfen, ob dies im Rahmen eines umfassenden Konfliktmanagements nicht ausreichend ist.

Kultur

Die Kultur-Sicht offenbart die Stärke des Konflikt-Ansatzes. Dieser unterstützt das soziale System des Unternehmens, indem interne Beziehungen verbessert und Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden.

Gesamteindruck

Auch bei diesem Ansatz, der sich allein mit dem betrieblichen Konfliktmanagement auseinandersetzt, hat die Autorin Zweifel, ob eine Zuordnung zum Verhandlungsmanagement gerechtfertigt ist. Die Tatsache, dass Prozesse des Verhandlungsmanagements zur Konfliktprophylaxe verwendet werden, allein reicht nicht aus, da der Fokus nicht auf der Systematisierung von Verhandlungsprozessen liegt. Die Zielsetzung des Konflikt-Ansatzes unterscheidet sich damit deutlich von den anderen Ansätzen.

3. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die bereits existierenden Verhandlungsmanagement-Ansätze der deutschen und anglo-amerikanischen Literatur zu identifizieren und ihre Tauglichkeit für Groß- und mittelständische Unternehmen zu prüfen.

Die identifizierten Verhandlungsmanagement-Ansätze unterscheiden sich in vielen Aspekten. Dies ist nicht verwunderlich unter der Maßgabe, dass es in der Literatur weder eine eindeutige Definition von Verhandlungen noch von Verhandlungsmanagement gibt. Darüber hinaus kommen die Modelle aus den letzten 30 - 35 Jahren der Verhandlungsforschung und reflektieren anschaulich, dass sich verschiedene Disziplinen – von den Wirtschaftswissenschaften bis hin zu den IT-Wissenschaften – mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

Während der Literaturrecherche ist die Autorin immer wieder auf Bedenken bezüglich eines praktischen Einsatzes der Ansätze getroffen. So erscheint es, dass die Ansätze aktuell noch mehr in der Theorie als in der Praxis verortet sind. Dies ist nicht überraschend, da die Ansätze mitunter einen recht aufwendigen Eindruck machen und nicht allen Ansätzen eine detaillierte Implementierungsanleitung beigegeben wird.

Eine fehlende praktische Anwendung ist sehr bedauerlich, da sich viel Potenzial in den Ansätzen für Groß- und mittelständische Unternehmen verbirgt. Daher möchte die Autorin die vorliegende Arbeit mit Vorschlägen für eine konkrete Implementierung abschließen.

Die erste Schlussfolgerung aus den Bewertungsergebnissen ist dabei die Folgende: Die Umsetzung der Systematisierung von Verhandlungsprozessen sollte Schritt für Schritt und gut geplant angegangen werden. Eine erste Professionalisierung wird dadurch erreicht, dass der Verhandlungsprozess als mehrstufig und beeinflussbar wahrgenommen wird. Dabei empfiehlt es sich, den größten Aufwand in die Verhandlungsvorbereitung zu investieren und dies auch zu dokumentieren. Mit verhältnismäßig wenig Aufwand kann das Ergebnis gegen die ursprünglichen Pläne verglichen werden. Im Rah-

men dieser Änderung muss zusätzlich das Bewusstsein geschaffen werden, dass nicht nur das Ergebnis als relevant betrachtet wird, sondern auch der Weg dorthin getreu dem Motto „*Der Weg ist das Ziel*“¹⁶⁹.

Darüber hinaus muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden, aus welcher Richtung heraus Verhandlungsprozesse optimiert werden sollen. Als Leitidee und Hilfestellung sieht die Autorin hier die Kategorisierung aus dem Kapitel 2.2.2 Kategorien systematisierter Verhandlungsprozesse: Verhandlungen können über die Einstellung der Verhandlungsbeteiligten und der Unternehmenskultur beeinflusst werden (Kultur) oder über Prozessanpassungen (Prozess). Des Weiteren muss die Entscheidung getroffen werden, inwieweit eine systemische Unterstützung gewünscht wird (IT). Je nachdem, welche Richtung hier grundsätzlich eingeschlagen wird, können unterschiedliche Verhandlungsmanagement-Ansätze in Betracht gezogen werden, wie der Bewertungsteil dieser Arbeit dargestellt hat.

Um aber nicht nur eine vage Ausrichtung für ein Unternehmen zu identifizieren, empfiehlt die Autorin die vorliegende Bewertung als Handlungsanleitung zu verstehen und konkret in Form einer Situationsanalyse mit den folgenden Schritten zu detaillieren:

- Überprüfung der Vollständigkeit der identifizierten Interessen und ggf. Aufnahme neuer Interessen,
- Gewichtung der Interessen aus dem Bewertungskatalog,
- explizite Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze,
- Auswertung der Bewertungsergebnisse.

Um dies zu vereinfachen, hat die Autorin eine Vorlage erarbeitet, welche Unternehmen diesbezüglich nutzen können. Dort finden sich Anweisungen und Erklärungen zur Situationsanalyse, der Gewichtung und den nächsten Schritten (siehe Anhang 4 Weiterführendes Bewertungstemplate).

Sobald eine potenzielle Implementierungsreihenfolge vorliegt, geht es darum, konkrete Entscheidungen zu treffen. Der Gedanke, dass sich die ein-

¹⁶⁹ Zitat nach Konfuzius (chinesischer Philosoph, 551 v. Chr - 479 v. Chr.).

zelen Ansätze nicht gegenseitig ausschließen, sondern erweitern, ist dabei sehr hilfreich. So kann der Controlling-Ansatz mit sachbezogenem Verhandeln zum Einsatz kommen oder der Harvard-Ansatz mit systemischer Unterstützung angereichert werden. Dies ist ein Schlüsselergebnis, denn so können Unternehmen unter sachkundiger Leitung ein auf sie perfekt abgestimmtes Verhandlungsmanagement implementieren. Dabei muss beachtet werden, dass das theoretisch erarbeitete Modell praktisch auch einführbar und umsetzbar ist. Nur so können Verhandlungsmanagement-Ansätze in der Zukunft in der Praxis Fuß fassen.

Zusammenfassend sei nachfolgend noch dargestellt, in welchen Bereichen für Verhandlungsmanagement weiterhin Forschungsbedarf besteht mit der Hoffnung, dass sich diese Lücken kurzfristig schließen werden:

- **Messung von Verhandlungsergebnissen:** Im Laufe der Arbeit hat sich herausgestellt, dass es weiteren Forschungsbedarf im Bezug auf die Messung und den Vergleich von Verhandlungsergebnissen gibt. Dies ist aus Sicht der Autorin zwingend notwendig, da die Idee Verhandlungsergebnisse systematisch über die Berechnung von Ersparnissen hinaus auszuwerten, einen großen Nutzen für Verhandlungsorganisationen bietet.
- **Schärfung der gemeinsamen Sprache:** Nicht alle Ansätze bedienen die Systematisierung von Verhandlungsprozessen (z.B. der IT-Ansatz, der lediglich auf der Implementierung einer Software fußt). So sieht die Autorin Potenzial, die Begrifflichkeiten für die Zukunft zu schärfen, um Missverständnissen vorzubeugen. Dies sollte idealerweise nicht nur in einzelnen Unternehmen passieren, sondern auch in der Verhandlungsforschung selbst, um eine einheitliche gemeinsame Kommunikationsebene zu schaffen.
- **Modellbaukasten für Verhandlungsmanagement:** Die Mischbarkeit einzelner Verhandlungsmanagement-Ansätze bringt die Autorin zu der Idee, eine Art Modellbaukasten für Verhandlungsmanagement zu erstellen, aus dem sich Unternehmen je nach Bedarf bedienen können. Dafür ist eine Auflösung der konkreten Ansätze notwendig und eine Überführung in eine Art Katalog inklusive Bedingungen und Unverträglichkeiten. Aus der aktuellen Perspektive kann dies einen Mehrwert für die praktische Anwendbarkeit bringen.

3. Fazit

Die vorliegende Arbeit stellt dar, dass die untersuchten Ansätze neben ihren systemisch identifizierten Stärken und Schwächen durch ihre mögliche Kombination und Variation miteinander große Chancen für die Herleitung neuer sowie die Weiterentwicklung bestehender Verhandlungsmanagement-Ansätze bieten. Spannend wird es, sobald die ersten Erfahrungsberichte zu Implementierungen von Unternehmen veröffentlicht werden. Je nach Detaillierungsgrad kann dementsprechend auch eine monetäre Bewertung der Ansätze abgeleitet und ggf. eine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt werden. Alles in allem bietet das Gebiet der Verhandlungsforschung im Bereich des Managements und der Systematisierung von Verhandlungen noch spannende Tätigkeitsfelder, die es in der Zukunft zu erschließen gilt.

Literaturverzeichnis

- ANDLER, NICOLAI (2013): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 5. wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Publizist Publishing.
- ALLAS, TERA & GEORGIADES, NIKOS (2001): New Tools for Negotiators in: The McKinsey Quarterly 2001 Number 2.
- BECKER, JÖRG, KUGELER, MARTIN & ROSEMANN, MICHAEL (2012): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler.
- BEHRMANN, MARCO (2013): Verhandeln und Überzeugen, Hochrufe Verlag.
- BÜHRING-UHLE, CHRISTIAN, EIDENMÜLLER, HORST & NELLE, ANDREAS (2009): Verhandlungsmanagement: Analyse - Werkzeuge - Strategien, Deutscher Taschenbuch Verlag.
- BÜSCH, MARIO (2013): Praxishandbuch Strategischer Einkauf, 3. korrigierte Auflage, Springer Gabler Verlag.
- COOK, THOMAS A. (2010): The Art of Mastering Sales Management, CRC Press.
- EIDENMÜLLER, HORST (2012): Die Rolle von Verhandlungsmanagement und Mediation in der Juristenausbildung in: Hof, Hagen, von Olenhusen, Peter Götz: Rechtsgestaltung - Rechtskritik - Konkurrenz von Rechtsordnungen... Neue Akzente für die Juristenausbildung, Nomos Verlag.
- ERTEL, DANNY & GORDON, MARK (2007): The Point of the Deal: How to Negotiate When 'Yes' Is Not Enough, Harvard Business School Press.
- FELLS, RAY (2009): Effective Negotiation: from Research to Results, Cambridge University Press.
- FISHER, ROGER, URY, WILLIAM & PATTON, BRUCE (1981): Getting to yes: negotiating agreement without giving in, Houghton MifflinVerlag.
- FISHER, ROGER, URY, WILLIAM & PATTON, BRUCE (2009): Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 23. durchgesehene Auflage, Campus Verlag.
- GATES, STEVE & ROTH, CARSTEN (2012): Verhandeln - Das Buch: Ihr Wegweiser zum Verhandlungserfolg, Wiley-VCH Verlag.
- GLÄBER, ULLA & KIRCHHOFF, LARS (2005): Lehrmodul 2: Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Emotion und Präzision, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), Heft 4/2005, Dr. Otto Schmidt KG Verlag.

- HABERFELLNER, REINHARD (2012): Systems Engineering: Grundlagen und Anwendung, 12. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, oral füssli Verlag.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING (Herausgeber, 2005): The Essentials of Negotiation (Business Literacy for HR Professionals), Harvard Business Review Press.
- HERBST, UTA (2007): Präferenzmessung in industriellen Verhandlungen, Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag.
- HERBST, UTA (2009): Weltwirtschaft 2010 - Verhandlungsmanagement als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor in: Berndt, Ralph: Weltwirtschaft 2010: Trends und Strategien, Springer Verlag.
- HOFBAUER, GÜNTER & HELLWIG, CLAUDIA (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Auflage, Publizist Publishing.
- HOLSAPPLE, CLYDE W. (2008): Decision and Knowledge in: Burstein, Frada & Holsapple, Clyde W.: Handbook on Decision Support Systems 1, Springer Verlag.
- HUBER, ALEXANDER (2008): Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs, Erich Schmidt Verlag.
- INSTITUT ZUR FORTBILDUNG VON BETRIEBSRÄTEN (Herausgeber): Lexikon für die tägliche Betriebsratsarbeit, Stichwort: Datenschutz, online verfügbar unter: <https://www.ifb.de/betriebsratsvorsitzende/lexikon/do/lexikondetail/letter/D/shortlink/datenschutz.html>, letzter Aufruf: 13.11.2014.
- KERSTEN, GREGORY E. & LAI, HSIANGCHU (2008): Negotiation Support and E-Negotiation Systems in: Burstein, Frada & Holsapple, Clyde W.: Handbook on Decision Support Systems 1, Springer Verlag.
- KRÜGLER, EBERHARD (2011): Compliance – Ein Thema mit vielen Facetten in: Umwelt Magazin, Heft 7/8-2011, S. 50-51.
- KÜNG, GEBI (2012): Strategisches Verhandeln für Controller: Die relevanten Wins im Win-Win-Prozess in: Ulrich Krings (Hrsg.): Controlling als In-house-Consulting, Springer Gabler Verlag.
- KUTHE, BERNFRIED (2005): Verhandeln als innovativer Problemlösungsprozess, Shaker Verlag.
- LOTTER, WOLF (2013): New Deal in: Brand Eins, 15. Jahrgang, Heft 09/2013.

- MACHARZINA, KLAUS & WOLF, JOACHIM (2008): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 6. Auflage, Gabler Verlag.
- MACHEK, RAINER, MÖHRSTEDT, DETLEF G. & SCHMIEZEK, JÜRGEN (2012): Social Buying - Revolution im Einkauf, Rainer Machek Verlag.
- MOVIUS, HALLAM & SUSSKIND, LAWRENCE (2009): Built to Win: Creating a World-Class Negotiation Organization, Harvard Business Review Press.
- NESS, CHRISTIANE (2011): Verhandlungen in der Landwirtschaft, Dissertation, online verfügbar unter: http://macau.uni-kiel.de/receive/dissertation_diss_00008190, letzter Aufruf: 04.11.2014.
- NYHART, J. DANIEL & SAMARASAN, DHANESH K. (1987): The Elements of Negotiation Management, online verfügbar unter: <https://archive.org/details/elementsofnegoti00nyha>, letzter Aufruf: 04.11.2014.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG (Herausgeber, 2010): Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, Kohlhammer und Walhshäuser GmbH, online verfügbar unter: <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=18502&elem=2443028>, letzter Aufruf: 12.11.2014.
- RACINE, JÉRÔME (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement in: PMaktuell, Heft 03/2006.
- RAMUNDO, BERNARD A. (1994): The Bargaining Manager: Enhancing Organizational Results Through Effective Negotiation, Quorum Books.
- RAIFFA, HOWARD (1982): The Art and Science of Negotiation, Harvard University Press.
- REHMAN, MOEZ UR (2008): A hybrid model of electronic negotiation: integration of negotiation support and automated negotiation models, Dissertation, online verfügbar unter: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2009/334/>, letzter Aufruf: 04.11.2014.
- ROSNER, SIEGFRIED & WINHELLER, ANDREAS (2012): Mediation und Verhandlungsführung: Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandeln – nicht nur in Konflikten, Rainer Hampp Verlag.
- SCHAWEL, CHRISTIAN & BILLING, FABIAN (2012): Top 100 Management Tools, 4. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag.

- SPRINGER GABLER VERLAG (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Entscheidungsbaum, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56443/entscheidungsbaum-v10.html>, letzter Aufruf: 10.11.2014.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gefangenendilemma, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8646/gefangenendilemma-v8.html>, letzter Aufruf: 10.11.2014.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Groupware, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76195/groupware-v8.html>, letzter Aufruf: 04.11.2014.
- STILLER, GUDRUN (2014), Wirtschaftslexikon24.com, Stichwort: Likert-Skala, online verfügbar unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/likert-skala/likert-skala.htm>, letzter Aufruf: 13.12.2014.
- TRIES, JOACHIM & REINHARDT, RÜDIGER (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, Springer Verlag.
- TRUECARE GMBH PROJECT PERFORMANCE (Herausgeber): Projektmanagement Handbuch, Stichwort: Ressourcenplanung, online verfügbar unter: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/ressourcenplanung/>, letzter Aufruf: 14.12.2014.
- URY, WILLIAM L., BRETT, JEANNE M. & GOLDBERG, STEPHEN B. (1988): Designing an effective dispute resolution system in: *Negotiation Journal*, Volume 4, Issue 4.
- VOETH, MARKUS & HERBST, UTA (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, Schäffer-Poeschel Verlag.
- WILKENING, OTTO S. (2010): Das High-Speed-Verhandlungssystem: Geschäftspartner blitzschnell steuern und sicher überzeugen - Mit umfangreicher Online-Methoden-Toolbox, Halber Verlag.
- YO, BU & VAHIDOV, RUSTAM (2014): Modeling Negotiation as Social Interaction for ENS Design: The PROSPER Approach in: Zaraté, Pascale, Kersten, Gregory E. & Hernández, Jorge (2014): *Group Decision and Negotiation. A Process-Oriented View*, Springer International Publishing.
- ZELL, HELMUT: Welche Funktion erfüllt eine Unternehmenskultur?, online verfügbar unter: <http://www.ibim.de/ukult/1-5.htm>, letzter Aufruf: 12.11.2014.

Abkürzungsverzeichnis

B

BATNA	Best Alternative To Negotiated Agreement
BI	Business Intelligence
bzw.	beziehungsweise

D

DB	Datenbank
d.h.	das heißt
DSS	Decision Support System

E

ENS	E-Negotiating System
evtl.	Eventuell

F

FBI	Federal Bureau of Investigation
-----	---------------------------------

G

ggf.	gegebenenfalls
------	----------------

I

IT	Informationstechnologie
----	-------------------------

K

Kat	Kategorie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

M

MA	Mitarbeiter
MIT	Massachusetts Institute of Technology

N

Nr.	Nummer
NSS	Negotiation Support System

Abkürzungsverzeichnis

U

USA United States of America

V

Vgl. Vergleich

VHM Verhandlungsmanagement

vs. Versus

Z

z.B. zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Verhandlungsportfolio **24**
- Abbildung 2: Implementierung einer lernenden Organisation **32**
- Abbildung 3: Vereinfachtes kybernetisches Verhandlungsmanagement **48**
- Abbildung 4: Alternativenbewertung aller Ansätze **61**
- Abbildung 5: Bewertungsergebnisse Harvard-Ansatz **62**
- Abbildung 6: Bewertungsergebnisse Controlling-Ansatz **64**
- Abbildung 7: Bewertungsergebnisse Kompetenz-Ansatz **67**
- Abbildung 8: Bewertungsergebnisse IT-Ansatz **69**
- Abbildung 9: Bewertungsergebnisse Konflikt-Ansatz **72**
- Abbildung 10: Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung **86**
- Abbildung 11: Anleitung Situationsanalyse (Screenshot) **112**
- Abbildung 12: Stakeholder Feedback (Screenshot) **113**
- Abbildung 13: Überarbeitung der Interessen (Screenshot) **114**
- Abbildung 14: Auszug aus der Detail-Bewertung (Screenshot) **115**
- Abbildung 15: Analyse der Ergebnisse (Screenshot) **116**

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Literaturbasis des Harvard-Ansatzes	14
Tabelle 2:	Literaturbasis des Controlling-Ansatzes	22
Tabelle 3:	Literaturbasis des Kompetenz-Ansatzes	30
Tabelle 4:	Literaturbasis des IT-Ansatzes	38
Tabelle 5:	IT-Systeme zur Unterstützung von Verhandlungen	39
Tabelle 6:	Literaturbasis des Konflikt-Ansatzes	46
Tabelle 7:	Bewertungsskala	59
Tabelle 8:	Detaillierte Bewertung des Harvard-Ansatzes	94
Tabelle 9:	Detaillierte Bewertung des Controlling-Ansatzes	98
Tabelle 10:	Detaillierte Bewertung des Kompetenz-Ansatzes	102
Tabelle 11:	Detaillierte Bewertung des IT-Ansatzes	106
Tabelle 12:	Detaillierte Bewertung des Konflikt-Ansatzes	110

Anhang

1. Verhandlungsvorbereitungsreport

Beispiel für einen Verhandlungsvorbereitungsreport:

Verhandlungsvorbereitungsreport			
Datum der Vorbereitung		_____	
Verhandlungspartner		_____	
Verhandlungsobjekt		_____	
Verhandlungsgegenstände			
Eigene Partei		Andere Partei (erwartet)	
1	_____	1	_____
2	_____	2	_____
3	_____	3	_____
4	_____	4	_____
Verhandlungsmotive			
Eigene Partei		Andere Partei (erwartet)	
1	_____	1	_____
2	_____	2	_____
3	_____	3	_____
4	_____	4	_____
Verhandlungsziele			
Eigene Partei		Andere Partei (erwartet)	
1	_____	1	_____
2	_____	2	_____
3	_____	3	_____
4	_____	4	_____
Ergebnisstrategie		Prozessstrategie	
Eigene Partei	Andere Partei (erwartet)	Eigene Partei	Andere Partei (erwartet)
<input type="checkbox"/> Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Kostenvermeidung	<input type="checkbox"/> Kostenvermeidung
<input type="checkbox"/> Anpassung	<input type="checkbox"/> Anpassung	<input type="checkbox"/> Kostendelegation	<input type="checkbox"/> Kostendelegation
<input type="checkbox"/> Kooperation	<input type="checkbox"/> Kooperation		
<input type="checkbox"/> Vermeidung	<input type="checkbox"/> Vermeidung	<input type="checkbox"/> Beziehung	<input type="checkbox"/> Beziehung
<input type="checkbox"/> Kompromiss	<input type="checkbox"/> Kompromiss	<input type="checkbox"/> Transaktion	<input type="checkbox"/> Transaktion
Verhandlungstaktik			
	Eigene Partei	Andere Partei (erwartet)	
Kommunikation	_____	_____	
Ergebnis	_____	_____	
Prozess	_____	_____	
Partner	_____	_____	

Abbildung 10: Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung
 Quelle: In Anlehnung an: Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 158.

2. Ausführlicher Interessenkatalog

Im Folgenden ist der Interessenkatalog ausführlich beschrieben. Dieser ist wie folgt aufgebaut:

- Die Interessen sind nummeriert. Diese Nummerierung findet sich auch in der detaillierten Bewertung wieder. Sofern Interessen nicht bewertet werden, sind sie ausgegraut. Es folgt ein Oberbegriff und dann das detaillierte Interesse.
- Kursiv hinter dem Interesse sind weiterführende Anmerkungen, sofern dies notwendig ist.

Kategorie „Ressourcen“

1. Kosten: Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.
Kosten liegen im Rahmen der Arbeit nicht vor, daher wird dieser Aspekt nicht bewertet. Im Rahmen einer Situationsanalyse müssen die Budgetvorstellungen des Unternehmens initial analysiert werden.
2. Kosten: Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.
Kosten liegen im Rahmen der Arbeit nicht vor, daher wird dieser Aspekt nicht bewertet. Im Rahmen einer Situationsanalyse müssen die Budgetvorstellungen des Unternehmens analysiert werden.
3. Mitarbeiter: Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.
4. Mitarbeiter: Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen MA sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.
5. Zeit: Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.
Im Rahmen einer Situationsanalyse muss geklärt werden, welcher Zeitraum als angemessen betrachtet wird. Dabei ist ggf. nach Art des Verhandlungsmanagements zu unterscheiden. Eine Änderung der Unternehmenskultur kann mehr Zeit in Anspruch nehmen als die Implementierung eines E-Negotiation Systems.

6. Zeit: Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.

Kategorie „Compliance“

7. Datenschutz: Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.
8. Ethik: Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft.
Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der gesamten Versorgungskette.
9. Vorschriften: Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss.
Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.

Kategorie „Qualität“

10. Kennzahlen: Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.
11. KVP: Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.
12. Fluktuation: Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.
13. Ziele: Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.
Die konkreten Unternehmensziele hängen stark von Unternehmenstyp und Produkt- bzw. Leistungsportfolio ab, daher wird dieser Punkt im Rahmen der Arbeit nicht bewertet. Für eine Situationsanalyse muss zunächst eine Übersicht der Unternehmensziele erstellt werden, die die Basis für eine Bewertung bildet.
14. Dokumentation: Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.

Kategorie „IT“

15. Support: Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.
16. Support: Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).
17. Beziehungen: Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.

Kategorie „Prozess“

18. Akzeptanz: Die Mitarbeiter akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.
Für die Situationsanalyse muss definiert werden, welcher Zeitraum bezüglich der Akzeptanz als zeitnah gilt.
19. Kommunikation: Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.
20. Transparenz: Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereitgestellt werden.
21. Transparenz: Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.

Kategorie „Kultur“

22. Akzeptanz: Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.
Für die Situationsanalyse muss definiert werden, welcher Zeitraum bezüglich der Akzeptanz als zeitnah gilt.
23. Beziehungen: Die internen Beziehungen der MA werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.
24. Beziehungen: Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwahrnehmung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.
25. Integration: Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).

26. Motivation: Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.

3. Detaillierte Bewertung

Im Folgenden ist die ausführliche Darstellung der Bewertungen zu finden.

Der Harvard-Ansatz

Kat	Nr.	Interesse	Der Harvard-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Ressourcen	1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	2	Ggf. muss ein Initialtraining stattfinden, aber ansonsten ist eine eigenständige Umsetzung realistisch.
	4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	3	Ogleich zu Bedenken gegeben werden muss, dass die Vorbereitungsphase einen erheblichen Zeitaufwand darstellt.
	5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	3	Aufgaben: Trainings, Anpassung der Nomenklatur, Vorleben des Gelernten. Die Autorin sieht keine großen Hürden um diesen Ansatz in einem angemessenen Zeitraum zu implementieren.
	6	Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	3	Ist der Ansatz bereits implementiert, gibt es bereits die Nomenklatur und das Vorleben, daher reicht voraussichtlich ein Training, um dem Denkmuster des Ansatzes zu folgen und die notwendigen Fähigkeiten zu erlernen.
		Ergebnis	2,75	

Kat	Nr.	Interesse	Der Harvard-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Compliance	7	Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	3	Es gibt im ursprünglichen Ansatz keinen Ansatzpunkt, an dem systematisch personenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet werden.
	8	Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	3	Das sachbezogene Verhandeln beruht auf Respekt gegenüber anderen Menschen.
	9	Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	1	Der Ansatz berücksichtigt proaktiv keine Vorschriften. Bei einer Implementierung muss explizit darauf geachtet werden, dass Regularien nicht übersehen werden. Da im Grunde eine Berücksichtigung möglich ist, wird 1 Punkt vergeben.
		Ergebnis	2,33	
Qualität	10	Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	1	Kennzahlen werden aktiv nicht unterstützt. Es ist lediglich denkbar, dass Vorgaben bei der finalen Dokumentation der Ergebnisse gemacht werden, um daraus Ergebniskennzahlen zu generieren. Da im Grunde eine Integration von Kennzahlen möglich ist, wird 1 Punkt vergeben.
	11	Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	2	Durch die Bewusstmachung der einzelnen Verhandlungsphasen und die Möglichkeiten der Beeinflussung wird der Prozess nachhaltig verbessert. Es ist davon auszugehen, dass sich mit dem Vorgehen auch die Ergebnisse verbessern, allerdings ist die Messbarkeit hier nur eingeschränkt möglich (siehe Interesse 10).
	12	Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation	2	Der Harvard-Ansatz zielt auf eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen ab. Allerdings ist der Fokus sehr stark auf Verhandlungen gesetzt und nicht weiter gefasst, so dass zu

Anhang

Kat	Nr.	Interesse	Der Harvard-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
		der MA implizit reduziert wird.		bezweifeln ist, dass dies zu positiven Effekten in Abteilungen außerhalb des Einkaufs / Verkaufs führt.
	13	Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.		
	14	Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	2	Dokumentation wird im Rahmen des Ansatzes forciert, allerdings ist nicht davon auszugehen, dass mehr Transparenz geschaffen wird als bereits existiert.
	Ergebnis		1,75	
IT	15	Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	1	Im Rahmen des Harvard-Ansatzes erfolgt keine Betrachtung systemischer Unterstützung. Grundsätzlich ist aber denkbar, das VHM systemisch zu erweitern. Da dies nicht per se ausgeschlossen wird, wird hier 1 Punkt vergeben.
	16	Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.
	17	Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.
	Ergebnis		0,33	
Prozess	18	Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	3	Die Autorin schätzt den Eingriff in die Unternehmensprozesse als nicht erheblich ein. Dies kann jedoch je nach Unternehmen variieren.
	19	Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	1	Der Ansatz bietet keine Unterstützung bzgl. eines durchgehenden Kommunikations- und Informationsflusses. Da allerdings an einigen Stellen schriftliche Dokumentationen erfolgen, gibt es an dieser Stelle 1 Punkt.
	20	Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdaten-	1	Siehe Interesse 15.

Kat	Nr.	Interesse	Der Harvard-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
		bank bereitgestellt werden.		
	21	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	1	Zu Rollen und Verantwortlichkeiten wird nicht explizit Stellung genommen. Grundsätzlich ist aber eine klare und transparente Festbeschreibung möglich als Erweiterung des Ansatzes.
		Ergebnis	1,50	
Kultur	22	Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	3	Die Autorin schätzt den Eingriff in die Unternehmenskultur als nicht erheblich ein. Dies kann jedoch je nach Unternehmen variieren.
	23	Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	2	Es ist davon auszugehen, dass sachbezogenes Verhandeln auch interne Beziehungen begünstigt. Leider wird das voraussichtlich nur die MA in aktiven Verhandlungsabteilungen (z.B. Einkauf, Verkauf) betreffen.
	24	Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	3	Der Harvard-Ansatz ist darauf ausgelegt, die geschäftlichen Beziehungen zu verbessern und eine konstruktive Verhandlungsbasis zu schaffen. Dies wird bei konsequenter Umsetzung die Außenwirkung positiv beeinflussen.
	25	Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	1	Der Fokus liegt eindeutig auf verhandelnden Abteilungen wie dem Einkauf und dem Verkauf. Eine weitere Integration ist zunächst nicht vorgesehen. Da es jedoch denkbar wäre, den Fokus zu erweitern, wird an dieser Stelle 1 Punkt gegeben.
	26	Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	1	Da dies nur für verhandelnde Abteilungen gilt, die damit in Berührung kommen, wird nur 1 Punkt vergeben.
			Ergebnis	2,00

Tabelle 8: Detaillierte Bewertung des Harvard-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Controlling-Ansatz

Kat	Nr.	Interesse	Der Controlling-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Ressourcen	1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	2	Im Großen und Ganzen erscheint eine Implementierung ohne externe Kräfte möglich. Da dies jedoch einen erheblichen Aufwand darstellt, ist fraglich, inwieweit die Ressourcen explizit zur Verfügung stehen. Das erscheint der Autorin eher unwahrscheinlich, daher werden hier nur 2 Punkte vergeben.
	4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	3	Sofern der Ansatz erst mal implementiert ist, scheint er problemlos durchführbar zu sein.
	5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	2	Da im Rahmen dieses Ansatzes ein Change Management Prozess durchlaufen werden muss, wird die Implementierung verhältnismäßig lange dauern.
	6	Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	3	Sofern der Ansatz erst einmal implementiert ist, scheint er leicht vermittelbar zu sein.
		Ergebnis	2,50	
	Compliance	7	Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	1

Kat	Nr.	Interesse	Der Controlling-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	8	Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	1	Das VHM mit Controlling-Schwerpunkt beschäftigt sich nur in einem geringen Anteil mit diesem Interesse. Die Bepunktung erfolgt, da dem Controlling-Ansatz durchaus bewusst ist, wie aufwendig der Vorbereitungsteil der Verhandlung ist und daher zunächst klassifiziert wird, bei welcher Verhandlung sich dies überhaupt lohnt. Darin sieht Autorin eine aktive Schonung der vorhandenen Ressourcen.
	9	Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	2	In der Literatur wird darauf nicht aktiv eingegangen. Da es sich aber hierbei um einen Controlling-getriebenen Ansatz handelt, liegt die Einhaltung der Vorschriften im Rahmen des Ansatzes nahe. Eine Implementierung wird durch den prozessualen Charakter begünstigt.
	Ergebnis		1,33	
Qualität	10	Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	4	Dies ist einer der Grundgedanken des gesamten Ansatzes.
	11	Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	3	Es werden ausreichend Kennzahlen gesammelt, um eine Sichtbarkeit zu gewährleisten. Zudem wird der Verhandlungsprozess als solcher optimiert.
	12	Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.	1	Der Ansatz wirkt sich positiv auf die Produktivität und Effektivität verhandelnder Abteilungen aus. Die Unternehmenskultur wird dabei jedoch nicht weiter beeinflusst.
	13	Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.		

Anhang

Kat	Nr.	Interesse	Der Controlling-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	14	Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	3	Ggf. sind sogar zu viele Informationen transparent (siehe Interesse 7).
		Ergebnis	2,75	
IT	15	Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	3	Es wird explizit auf den Einsatz einer Wissensdatenbank hingewiesen.
	16	Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).	2	Es ist vorstellbar, dass eine umfangreiche Wissensdatenbank die Vor- und Nachbereitung einer Verhandlung unterstützen kann.
	17	Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	0	Keine Kommunikation über die Wissensdatenbank möglich.
		Ergebnis	1,67	
Prozess	18	Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	1	Sollten personenbezogene Daten gesammelt und bewertet werden, ist eine zeitnahe Akzeptanz kritisch zu betrachten.
	19	Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	3	Der Ansatz stellt die Kommunikation durchgehend sicher über die einzelnen Rollen des Verhandlungsteams.
	20	Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereitgestellt werden.	3	Dies ist einer der Grundgedanken des gesamten Ansatzes.
	21	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	3	Die einzelnen Aufgaben und Rollen des Verhandlungsteams werden bewusst vergeben.
		Ergebnis	2,50	
Kultur	22	Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	1	Grundsätzlich erfolgt keine maßgebliche Veränderung der Unternehmenskultur. Dennoch ist die Akzeptanz der Mitarbeiter als kritisch einzustufen, dies schlägt sich daher auch auf diese Bewertung

Kat	Nr.	Interesse	Der Controlling-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
				nieder.
	23	Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	1	Dies ist nicht Fokus des Ansatzes. Allerdings geht es dem Controlling-Ansatz auch um die frühzeitige Erkennung einer Verhandlung im weiteren Sinne, daher kann sich dies positiv auf Konflikte oder andere Situationen auswirken.
	24	Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	2	Die externen Beziehungen werden unterstützt durch das strukturierte Vorgehen und Auftreten im Rahmen des Controlling-Ansatzes. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass die Beziehungen oder die Außenwahrnehmung direkt verbessert werden.
	25	Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	3	Dies wird explizit als Erweiterungsmöglichkeit vorgeschlagen, um nachhaltige Verhandlungskompetenz aufzubauen und im Unternehmen zu verteilen.
	26	Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	1	Die Autorin sieht in dem Ansatz keine weiteren Motivationseffekte für die MA (auch mit Bezug auf die nur schwer zu gewinnende Akzeptanz).
		Ergebnis	1,60	

Tabelle 9: Detaillierte Bewertung des Controlling-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Kompetenz-Ansatz

Kat	Nr.	Interesse	Kompetenz-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Ressourcen	1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	1	Die Autorin sieht hier großes Potenzial für externe Kräfte, da das gesamte Unternehmen beleuchtet werden muss. Dies fällt Externen einfacher, als denjenigen, die täglich im Unternehmen arbeiten. Bei einer externen Einbindung ist mit objektiveren Ergebnissen zu rechnen.
	4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	2	Sofern der Ansatz erst einmal implementiert ist, scheint er aus eigenen Kräften durchführbar zu sein. Da der Autorin aber eine Einbindung der bereits benannten Externen in der Post-Go-Live-Phase sinnvoller erscheint, werden hier nur 2 Punkte vergeben.
	5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	2	Da im Rahmen dieses Ansatzes ein Change Management Prozess durchlaufen werden muss, wird die Implementierung verhältnismäßig lange dauern.
	6	Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	3	Sobald die lernende Organisation implementiert ist, werden auch neue MA entsprechend ihrer Passfähigkeit im Unternehmen ausgewählt.
			Ergebnis	2,00
Compliance	7	Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	2	Im Rahmen der Ist-Analyse werden personenbezogene Daten über die Fragebögen und Interviews erhoben. Diese werden jedoch nicht veröffentlicht und im weiteren Verlauf steht es dem Unternehmen frei, (Miss-) Erfolgsgeschichten namentlich zu veröffentlichen oder auch nicht.

Kat	Nr.	Interesse	Kompetenz-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	8	Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	3	Der Kompetenz-Ansatz zielt auf eine Verbesserung der Unternehmenskultur ab und die Implementierung einer lernenden Organisation.
	9	Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	1	Der Ansatz sieht initial keine explizite Berücksichtigung vor. Die Autorin sieht aber das Potenzial, dies noch zu schärfen, daher wird 1 Punkt vergeben.
		Ergebnis	2,00	
Qualität	10	Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	3	Es ist vorgesehen, in der Phase 3 ein Kennzahlen-System einzuführen. Dies ist nicht einfach, aber möglich.
	11	Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
	12	Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
	13	Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.		
	14	Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	2	Der Change Management Prozess in diesem Ansatz sieht vor, so viel wie möglich der Umsetzung im Unternehmen darzustellen und damit transparent zu machen. Dennoch sieht die Autorin, dass einige Dokumentationsvorschriften aktuell fehlen, weshalb 2 Punkte gerechtfertigt erscheinen.
		Ergebnis	2,75	

Kat	Nr.	Interesse	Kompetenz-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
IT	15	Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	1	Im Rahmen des Kompetenz-Ansatzes erfolgt keine Betrachtung systemischer Unterstützung. Grundsätzlich ist aber denkbar, das VHM systemisch zu erweitern. Da dies nicht per se ausgeschlossen wird, wird hier 1 Punkt vergeben.
	16	Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.
	17	Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.
		Ergebnis	0,33	
Prozess	18	Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	2	Im Rahmen des Ansatzes werden maßgeblich Kommunikations- und spezifisch Verhandlungsprozesse beeinflusst. Die Autorin sieht im Rahmen der Prozessbetrachtung keine großen Hindernisse, die die Akzeptanz der MA negativ beeinflussen.
	19	Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
	20	Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereitgestellt werden.	2	Im Rahmen der Implementierung liegt ein großer Fokus auf der Bereitstellung von Ergebnissen im Unternehmen. Dies gilt es, bei der Fortführung aufrecht zu erhalten.
	21	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	1	Zu Rollen und Verantwortlichkeiten wird nicht explizit Stellung genommen. Grundsätzlich ist aber eine klare und transparente Festschreibung möglich als Erweiterung des Ansatzes.
		Ergebnis	2,00	
Kultur	22	Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	1	Dies ist der Knackpunkt des Kompetenz-Ansatzes. Mit der Akzeptanz steht und fällt die lernende Organisation. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die finale Zustimmung einige Zeit in An-

Kat	Nr.	Interesse	Kompetenz-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
				spruch nehmen kann.
	23	Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
	24	Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	2	Die Außenwirkung eines Unternehmens wird durch die Unternehmenskultur bedingt, so dass hier mit positiven Effekten zu rechnen ist. Allerdings stehen bei diesem Ansatz klar die internen Beziehungen im Fokus.
	25	Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
	26	Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	3	Explizites Ziel der lernenden Organisation.
		Ergebnis	2,40	

Tabelle 10: Detaillierte Bewertung des Kompetenz-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

Der IT-Ansatz

Kat	Nr.	Interesse	Der IT-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Ressourcen	1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	1	Da es um die Implementierung von Software von Drittanbietern geht, ist selten davon auszugehen, dass Unternehmen alle Ressourcen (MA sowie technisches Wissen) haben, um die gesamte Implementierung eigenständig vorzunehmen.
	4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	2	Bei manchen Fragestellungen ist evtl. weiterhin der Lieferant des Systems zu kontaktieren. Ggf. ist eine Hotline notwendig, die extern, aber auch intern umgesetzt werden könnte.
	5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	2	Je nach Schwierigkeitsgrad des Systems und Anforderungen des Unternehmens dauert auch die Implementierung.
	6	Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	2	Sofern der Ansatz erst einmal implementiert ist, scheint er leicht vermittelbar zu sein. Je nach Komplexität des Systems kann auch mehr als 1 Training notwendig sein (speziell bei ENS).
		Ergebnis	1,75	
Compliance	7	Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	2	Es werden personenbezogene Daten gesammelt über eine Software. Es gehört allerdings zu einem guten System dazu, dass eine Auswertung dieser nur auf Wunsch möglich ist.

Kat	Nr.	Interesse	Der IT-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	8	Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	1	Die Unterstützung der ethischen Unternehmensverantwortung wird initial im IT-Ansatz nicht thematisiert. Allerdings sollte die Systemauswahl auf entsprechenden Kriterien basieren (z.B. Lieferant mit ebenfalls anständiger Versorgungskette), daher wird 1 Punkt vergeben.
	9	Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	2	Ein Teil der vorgeschlagenen Systeme kann entsprechende Vorschriften berücksichtigen. Beispiel: ENS und die Einholung einer bestimmten Anzahl von Angeboten.
	Ergebnis		1,67	
	Qualität	10	Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	2
11		Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	2	Der alleinige Einsatz eines IT-Systems ist zunächst kein Garant für eine Prozessverbesserung. Allerdings geht es beispielsweise bei den DSS und NSS auch um eine gemeinsame Vorbereitung innerhalb des Teams und die Separierung in einzelne Prozessschritte. Daher erscheint eine Verbesserung als wahrscheinlich.
12		Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.	1	Die reine Implementierung von Software hat per se keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur.
13		Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.		

Anhang

Kat	Nr.	Interesse	Der IT-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	14	Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	3	Die Nutzung der vorgeschlagenen Systeme unterstützt generell die Dokumentation und die Bereitstellung von Ergebnissen.
		Ergebnis	2,00	
IT	15	Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	4	Dies ist das explizite Ziel des IT-Ansatzes.
	16	Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).	3	Dies wird mindestens bei NSS und ENS erfüllt.
	17	Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	3	Dies wird bei ENS erfüllt.
		Ergebnis	3,33	
Prozess	18	Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	1	Die Autorin sieht in diesem Punkt ein großes Risiko, da allgemein häufig Widerstände im Rahmen von IT-Implementierungen auftreten.
	19	Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	3	Die vorgeschlagenen Systeme sollen dies gewährleisten.
	20	Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereitgestellt werden.	3	Die vorgeschlagenen Systeme sollen dies gewährleisten.
	21	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	2	Die Rollen und Verantwortlichkeiten werden in der Darstellung des IT-Ansatzes nicht explizit dargestellt. Allerdings ist davon auszugehen, dass die vorgeschlagenen Systeme ein Rollen- und Rechtssystem unterstützen.
		Ergebnis	2,25	

Kat	Nr.	Interesse	Der IT-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Kultur	22	Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	1	Grundsätzlich erfolgt keine maßgebliche Veränderung der Unternehmenskultur. Dennoch ist die Akzeptanz der Mitarbeiter als kritisch einzustufen, dies schlägt sich daher auch auf diese Bewertung nieder.
	23	Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	2	Auch dieser Ansatz fokussiert sich auf eine gemeinsame Vorbereitung. Dies hat eine positive Auswirkung auf die internen Beziehungen.
	24	Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	2	Externe Kommunikation ist möglich. Dies hat aber nichts mit der Außenwirkung des Unternehmens zu tun.
	25	Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	0	Wird nicht behandelt. Die Autorin sieht hier auch keinen Ansatzpunkt für eine etwaige Verzahnung mit der Personalabteilung.
	26	Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	2	Die Produktivität und Effektivität der MA soll verbessert werden, denn sie können sich nun auf die Auswertung der Daten konzentrieren, während die komplexe Berechnung ausgelagert wird. Es muss aber bezweifelt werden, dass die systemische Unterstützung deutlich zur Motivation der MA beiträgt.
		Ergebnis		1,40

Tabelle 11: Detaillierte Bewertung des IT-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Konflikt-Ansatz

Kat	Nr.	Interesse	Der Konflikt-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
Ressourcen	1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.		Keine Bewertung monetärer Größen möglich.
	3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	2	Ggf. muss ein Initialtraining stattfinden, aber ansonsten ist eine eigenständige Umsetzung realistisch.
	4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	3	Wenn die Weichen erst einmal für den Ansatz gestellt sind, spricht nichts gegen eine interne Fortführung.
	5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	3	Verhandlungstechniken werden auf Konfliktsituationen angewendet. Dies erfordert zwar ein gewisses Maß an Umdenken, aber in keinem dramatischen Ausmaß.
	6	Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	3	Sofern der Ansatz erst einmal implementiert ist, scheint er leicht vermittelbar zu sein.
		Ergebnis	2,75	
Compliance	7	Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	3	Im Ansatz selber gibt es keinen Hinweis auf die Sammlung von personenbezogenen Daten.
	8	Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	3	Es wird explizit auf eine ethische Verantwortung der Konfliktparteinehmer als Voraussetzung des kybernetischen Konflikt- und Verhandlungsmanagements hingewiesen.

Kat	Nr.	Interesse	Der Konflikt-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	9	Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	0	Dies wird nicht behandelt. Die Autorin sieht auch keine direkten Ansatzpunkte dafür.
		Ergebnis	2,00	
Qualität	10	Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	1	Sicher können Kennzahlen zu Konflikten im weiteren Verlauf des Ansatzes ermöglicht werden. Dies ist jedoch kein Fokus des Ansatzes.
	11	Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	2	Der Ansatz zielt auf eine Konfliktprävention ab. Diese kann ohne Kennzahlen jedoch nur schwer sichtbar gemacht werden.
	12	Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.	3	Weniger Konflikte verbessern definitiv die Arbeitsatmosphäre.
	13	Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.		
	14	Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	1	Aus den initialen Beschreibungen des Konflikt-Ansatzes geht eine transparente Darstellung im Unternehmen nicht hervor.
			Ergebnis	1,75
IT	15	Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	0	Eine systemische Unterstützung ist nicht vorgesehen. Die Autorin sieht hierfür keine großen Ansatzpunkte.
	16	Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachberei-	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.

Anhang

Kat	Nr.	Interesse	Der Konflikt-Ansatz		
			Bewertung	Anmerkungen	
		tung).			
	17	Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	0	Keine systemische Unterstützung initial geplant.	
		Ergebnis	0,00		
Prozess	18	Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	2	Die Autorin schätzt den Eingriff in die Unternehmensprozesse als nicht erheblich ein. Dies kann jedoch je nach Unternehmen variieren. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass Menschen in Konflikten sich selten systematisch verhalten, daher ist in Frage zu stellen, wie schnell das neue Verhalten konsistent umgesetzt wird.	
	19	Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	2	Zumindest im Rahmen der Konfliktbeteiligten.	
	20	Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereitgestellt werden.	1	Dies ist nicht vorgesehen.	
	21	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	1	Zu Rollen und Verantwortlichkeiten wird nicht explizit Stellung genommen. Grundsätzlich ist aber eine klare und transparente Festbeschreibung möglich als Erweiterung des Ansatzes.	
			Ergebnis	1,50	
	Kultur	22	Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	2	Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter den Ansatz zeitnah akzeptieren werden, sobald ersichtlich wird, dass Konflikte sich nachhaltig lösen bzw. vermeiden lassen.
23		Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	3	Dies ist das explizite Ziel des Konflikt-Ansatzes.	

Kat	Nr.	Interesse	Der Konflikt-Ansatz	
			Bewertung	Anmerkungen
	24	Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	1	Eine nachhaltige Reduktion der internen Konflikte beeinflusst die Unternehmenskultur positiv. Darüber hinaus wird jedoch nichts für die Außenwirkung oder externe Beziehungen unternommen.
	25	Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	2	Der Konflikt-Ansatz integriert sich ganzheitlich ins Unternehmen. Es gibt allerdings keine explizite Verzahnung mit dem Personalmanagement-Prozess.
	26	Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	3	Dies ist das Ziel der Konfliktprävention.
		Ergebnis	2,20	

Tabelle 12: Detaillierte Bewertung des Konflikt-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

4. Weiterführendes Bewertungstemplate

Im Folgenden ist eine detaillierte Vorlage für eine spezifische Bewertung im Rahmen einer Situationsanalyse zu finden. Einen Überblick über diese können Sie über die folgenden Screenshots bekommen.

Die vollständige Version als Excel-Datei können Sie bei Interesse per Email anfordern. Bitte schreiben Sie hierfür an die folgende Adresse:
ujaspert@gmail.com

Anleitung für die Bearbeitung der Situationsanalyse

Situationsanalyse zur Implementierung eines systematischen Verhandlungsmanagements
Die folgenden Verhandlungsmanagement-Ansätze stehen zur Auswahl:
Der Harvard-Ansatz: Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen
Der Controlling-Ansatz: Controlling als Dreh- und Angelpunkt des Verhandlungsmanagements
Der Kompetenz-Ansatz: Verhandlung als Unternehmenskompetenz
Der IT-Ansatz: Verhandlungsmanagement mit systemischer Unterstützung
Der Konflikt-Ansatz: Cybernetisches Konflikt- und Verhandlungsmanagement
Weiterführende Informationen zu den Verhandlungsmanagement-Ansätzen finden Sie in der Masterarbeit "Systematische Verhandlungsmanagement-Ansätze für Unternehmen". Es wird dringend empfohlen, dass Sie sich mit den Details der einzelnen Ansätze vor einer konkreten Situationsanalyse vertraut machen.
Um in Ihrem Unternehmen den passenden Verhandlungsmanagement-Ansatz einzuführen, führen Sie zunächst die folgenden Schritte aus:
Schritt 1: Konkrete Situationsanalyse
Schritt 2: Implementierung
Schritt 3: Überprüfung

Abbildung 11: Anleitung Situationsanalyse (Screenshot)
Quelle: Eigene Darstellung.

Stakeholder-Feedback zu den VHM-Ansätzen

Stakeholder-Feedback	
<p>Lesen Sie sich die folgenden Aussagen in Ruhe durch und bringen Sie sie in die Reihenfolge ihrer Wichtigkeit für Ihr Unternehmen.</p> <p>Dabei bekommt die wichtigste Aussage die 1 und die am wenigsten wichtige Aussage die 6.</p> <p>Alle Aussagen müssen in eine Reihenfolge gebracht werden, wobei alle Zahlen genau einmal verwendet werden müssen.</p> <p>Bitte geben Sie Ihre Auswahl in die grün markierten Felder ein.</p>	
Aussagen	Reihenfolge
Die Implementierung des Verhandlungsmanagements ist kostengünstig und kann mit existierenden Mitarbeitern/Mitteln umgesetzt und fortgeführt werden.	1
Die betrieblichen und rechtlichen Auflagen des Unternehmens werden durch das Verhandlungsmanagement unterstützt.	2
Das Verhandlungsmanagement wird nachhaltiger Bestandteil der Unternehmenskultur.	3
Die Ergebnisse des Verhandlungsmanagements sind mess- und auswertbar. Auswirkungen auf andere Bereiche des Unternehmens bzw. Unternehmensziele können transparent gemacht werden.	4
Alle Schritte des Verhandlungsmanagements werden durch Software	5
Alle Schritte und Prozesse des Verhandlungsmanagements sind im Unternehmen beschrieben und kommuniziert.	6

Reihenfolge wurde festgelegt

Ergebnis des Stakeholder-Feedbacks

Aus Ihrer Bewertung ergibt sich die folgende Reihenfolge für die einzelnen Kategorien:

- Ressourcen
- Compliance
- Kultur
- Qualität
- IT
- Prozess

Daraus leitet sich die folgende Reihenfolge der Verhandlungsmanagement-Ansätze ab*:

- Harvard-Ansatz
- Konflikt-Ansatz
- Kompetenz-Ansatz
- Controlling-Ansatz
- IT-Ansatz

* Die Ermittlung der Reihenfolge basiert auf den Ergebnissen der generischen Bewertung im Rahmen der Masterarbeit und

Vorbereitung der Detail-Bewertung

Um den Aufwand der Detail-Bewertung so gering wie möglich zu halten, wird empfohlen nur die ersten drei empfohlenen Ansätze zu bewerten:

- Harvard-Ansatz
- Controlling-Ansatz
- Kompetenz-Ansatz
- IT-Ansatz
- Konflikt-Ansatz

Lassen Sie die bestehende Markierung oder markieren Sie weitere Ansätze und klicken Sie auf den folgenden Button. Damit werden in der Detail-Bewertung auch nur diejenigen Ansätze angezeigt, die bewertet werden sollen.

Detail-Bewertung vorbereiten

Stakeholder-Feedback zurücksetzen

Klicken Sie auf den folgenden Button, um das Stakeholder-Feedback zurückzusetzen und von vorne zu beginnen:

Bewertung zurücksetzen

Abbildung 12: Stakeholder Feedback (Screenshot)
Quelle: Eigene Darstellung.

Überarbeitung der Interessen

Interessen			
Alle grünen Felder können angepasst werden.			
Cluster Nr.	Interesse	Gewichtung	Achtung - sollte es Unstimmigkeiten geben, werden diese hier sichtbar.
Ressourcen	1 Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.	20%	
	2 Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.	20%	
	3 Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	10%	
	4 Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	20%	
	5 Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	10%	
	6 Die Nutzung des VHM ist neuen Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	20%	
	A		
B			
C			
	Ergebnis	100%	
Compliance	7 Es werden keine personenbezogenen Daten ausgewertet.	50%	
	8 Das VHM unterstützt die ethische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Beispiel: Anständige Arbeitsbedingungen in der Versorgungskette.	40%	
	9 Das VHM berücksichtigt gesetzliche und unternehmerische Vorschriften, denen das Unternehmen genügen muss. Beispiele: Aufbewahrungsfristen für Dokumente, Anzahl einzuholender Angebote im Einkauf.	10%	
	D		
	E		
	F		
		Ergebnis	100%
Qualität	10 Kennzahlen sind innerhalb des VHM leicht ableitbar und messbar.	20%	
	11 Eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse des VHM ist sichtbar.	30%	
	12 Das VHM wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und schafft eine produktive und effektive Atmosphäre, durch die die Fluktuation der MA implizit reduziert wird.	20%	
	13 Das VHM wirkt sich positiv auf die Erfüllung der Unternehmensziele aus.	10%	
	14 Die Ergebnisse des VHM sind für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Dementsprechend wird eine ausführliche Dokumentation im Rahmen des Ansatzes unterstützt.	20%	
	G		
	H		
I			
	Ergebnis	100%	
IT	15 Das VHM bietet eine systemische Unterstützung.	70%	
	16 Die Software unterstützt alle Phasen einer Verhandlung (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung).	0%	
	17 Interne und externe Kommunikation wird von der Software unterstützt.	30%	
	J		
	K		
	L		
		Ergebnis	100%
Process	18 Die MA akzeptieren die veränderten Unternehmensprozesse zeitnah.	20%	
	19 Ein durchgehender Kommunikations- und Informationsfluss ist gegeben.	40%	
	20 Ergebnisse des VHM können für das gesamte Unternehmen beispielsweise über eine Wissensdatenbank bereit gestellt werden.	10%	
	21 Die Rollen und Verantwortlichkeiten der MA im VHM sind klar und transparent.	30%	
	M		
	N		
	O		
	Ergebnis	100%	
Kultur	22 Die Mitarbeiter akzeptieren die neuen Änderungen an der Unternehmenskultur zeitnah.	30%	
	23 Die internen Beziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Konflikte werden frühzeitig erkannt und gelöst.	20%	
	24 Die externen Geschäftsbeziehungen werden durch das VHM unterstützt oder sogar verbessert. Die Außenwirkung des Unternehmens wird positiv beeinflusst.	20%	
	25 Die Änderungen des VHM ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und finden ebenfalls Anwendung im Personalmanagement-Prozess (z.B. im Talent Management oder im Recruiting).	10%	
	26 Die MA des Unternehmens werden durch die Änderungen des VHM motiviert und arbeiten produktiv und effizient zusammen.	20%	
	P		
	Q		
R			
	Ergebnis	100%	
Gesamtsumme Gewichtung		600%	

Abbildung 13: Überarbeitung der Interessen (Screenshot)
Quelle: Eigene Darstellung.

Auszug aus der Detail-Bewertung

Detail-Bewertung									
<p>Alle grünen Felder können angepasst werden.</p> <p>0 = trifft überhaupt nicht zu, 1 = trifft teilweise zu, 2 = trifft überwiegend zu, 3 = trifft vollständig zu, 4 = wird übererfüllt.</p> <p>Bewertung zurücksetzen</p> <p>Achtung - sofern eine Bewertung noch nicht ausgefüllt wurde, färbt sich das Ergebnisfeld des Clusters rot.</p>									
Cluster Nr.	Interesse	Gewichtung	Bewertung	Der Harvard-Ansatz				Begründung	
				Gewichtete Bewertung	1	2	3		4
Ressourcen									
1	Die Implementierung des VHM ist kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.	20%	1	0,20	1			Hier kann eine Begründung für die Bewertung eingetragen werden.	
2	Die Fortführung des VHM ist kostenlos bzw. kostengünstig, d.h. sie liegt innerhalb der Budgetvorgaben.	20%	2	0,40	2	2			
3	Die vorhandenen Mitarbeiter (MA) sind in der Lage, das VHM eigenständig zu implementieren. Es werden keine weiteren externen Kräfte benötigt.	10%	2	0,20	2	2			
4	Die Fortführung des VHM kann mit den vorhandenen Mitarbeitern sichergestellt werden. Es werden keine weiteren externen Kräfte oder weitere MA benötigt.	20%	3	0,60	3	3	3		
5	Das VHM kann in einem angemessenen Zeitraum implementiert werden.	10%	1	0,10	1				
6	Die Nutzung des VHM ist neu.	20%	2	0,40	2	2			
A	Mitarbeitern leicht zu vermitteln, d.h. es ist maximal ein Training notwendig.	0%	1	-	1				
B		0%		-					
C		0%		-					
Ergebnis				0,19	1,8	1,8	1,8	1,8	Das Ergebnis der Balken wird kaufmännisch gerundet.

Abbildung 14: Auszug aus der Detail-Bewertung (Screenshot)
 Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse der Ergebnisse

Auswertung der Detail-Bewertung

Das Stakeholder-Feedback hat ergeben, dass Ihnen die Kategorien in der folgenden Reihenfolge wichtig sind:

- 1 Ressourcen
- 2 Compliance
- 3 Kultur
- 4 Qualität
- 5 IT
- 6 Prozess

Bitte berücksichtigen Sie dies bei der Auswertung der Detail-Bewertung.

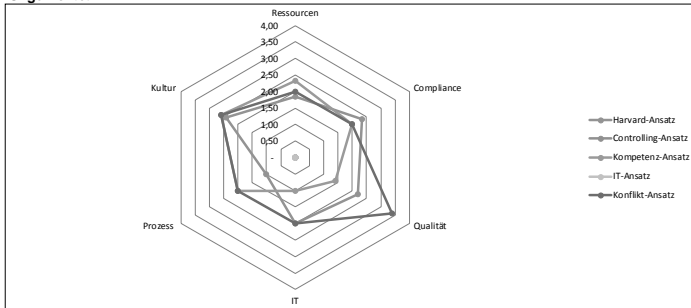
Darüber hinaus kann es auch sein, dass Sie zu der Entscheidung kommen, dass mehrere Ansätze für Sie in Frage kommen. In diesem Fall sollten Sie nach der Methode einer "Tool-Box" vorgehen und sich den idealen

Tabellarische Auswertung

Ungewichtet

	Ressourcen	Compliance	Qualität	IT	Prozess	Kultur
Harvard-Ansatz	1,83	2,33	2,20	2,00	1,00	2,40
Controlling-Ansatz	-	-	-	-	-	-
Kompetenz-Ansatz	2,33	2,00	1,40	1,00	2,00	2,60
IT-Ansatz	-	-	-	-	-	-
Konflikt-Ansatz	2,00	2,00	3,40	2,00	2,00	2,60

Ungewichtet



Gewichtet

	Ressourcen	Compliance	Qualität	IT	Prozess	Kultur
Harvard-Ansatz	0,22	0,42	0,23	0,33	0,14	0,27
Controlling-Ansatz	-	-	-	-	-	-
Kompetenz-Ansatz	0,29	0,35	0,20	0,17	0,29	0,36
IT-Ansatz	-	-	-	-	-	-
Konflikt-Ansatz	0,24	0,33	0,46	0,33	0,34	0,24

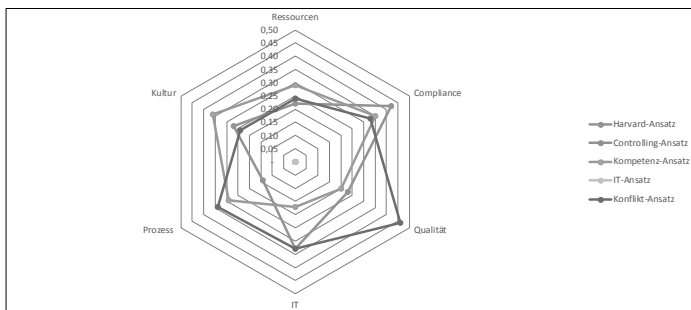


Abbildung 15: Analyse der Ergebnisse (Screenshot)

Quelle: Eigene Darstellung.